

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة جيجل

كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري  
- دراسة ميدانية في البنوك التجارية لولاية جيجل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص: تسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

- عمر بلجازية

إعداد الطالبين:

- إدريس سحالي

- حمزة فكريش

لجنة المناقشة

رئيسا

مقررا

عضوا

د. عمار عرباني

أ. عمر بلجازية

أ. محمد عبد اللوش

السنة الجامعية

2014-2013

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
د	الإهداء
هـ	شكر
و	قائمة المحتويات
ي	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
ل	قائمة الملاحق
م	ملخص الدراسة باللغة العربية
	<b>الفصل الأول</b> <b>الإطار العام للدراسة</b>
2	مقدمة
3	1.1 مشكلة الدراسة
3	2.1 أهمية الدراسة
4	3.1 أهداف الدراسة
4	4.1 أنموذج الدراسة
4	5.1 فرضيات الدراسة
5	6.1 التعريفات الإجرائية للدراسة
6	7.1 محددات الدراسة
6	8.1 الدراسات السابقة
7	9.1 خطة السابقة
	<b>الفصل الثاني</b> <b>الإطار النظري للدراسة</b>
	<b>1.2 الثقافة التنظيمية</b>
16	1.1.2 مفهوم الثقافة التنظيمية

18	2.1.2 أهمية الثقافة التنظيمية
20	3.1.2 خصائص الثقافة التنظيمية
21	4.1.2 نظريات الثقافة التنظيمية
23	5.1.2 عناصر الثقافة التنظيمية
27	6.1.2 أنواع الثقافة التنظيمية
29	7.1.2 مستويات الثقافة التنظيمية
30	8.1.2 أساليب تغيير الثقافة التنظيمية
31	9.1.2 أبعاد الثقافة التنظيمية
	<b>2.2 الإبداع</b>
36	1.2.2 مفهوم الإبداع
38	2.2.2 علاقة الإبداع ببعض المفاهيم ذات الصلة
39	3.2.2 أنواع الإبداع
41	4.2.2 مستويات الإبداع
43	5.2.2 نظريات الإبداع
	<b>3.2 الإبداع الإداري</b>
45	1.3.2 مفهوم الإبداع الإداري
46	2.3.2 عناصر الإبداع الإداري
49	3.3.2 أساليب الإبداع الإداري
52	4.3.2 مراحل الإبداع الإداري
55	5.3.2 تنمية الإبداع الإداري

57	6.3.2 معوقات الإبداع الإداري
	<b>4.2 دور الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري</b>
58	1.4.2 دور الثقافة التنظيمية في خلق بيئة إبداعية
60	2.4.2 دور الثقافة التنظيمية في توجيه الموظفين نحو السلوك الإبداعي
	<b>5.2 نبذة عن البنوك التجارية محل الدراسة</b>
62	1.5.2 نبذة عن بنك القرض الشعبي الجزائري
63	2.5.2 نبذة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية
63	3.5.2 نبذة عن البنك الخارجي الجزائري

	<b>الفصل الثالث</b> <b>منهجية الدراسة</b>
66	1.3 منهج الدراسة
66	2.3 حدود الدراسة
66	3.3 مجتمع وعينة الدراسة
67	4.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات
68	5.3 قياس متغيرات الدراسة
68	6.3 أداة الدراسة
69	7.3 اختبار ثبات أداة الدراسة
70	8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة
	<b>الفصل الرابع</b> <b>عرض نتائج الدراسة ومناقشتها</b>
73	1.4 الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

75	2.4 النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة
83	3.4 اختبار فرضيات الدراسة
	<b>الفصل الخامس</b> <b>نتائج وتوصيات الدراسة</b>
88	1.5 نتائج الدراسة
89	2.5 إقتراحات الدراسة
92	قائمة المراجع
100	قائمة الملاحق
133	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1.2	أبعاد التنوع الثقافي	34
1.3	توزيع مجتمع الدراسة في كل بنك	67
2.3	توزيع عبارات قياس قوة الثقافة التنظيمية	69
3.3	توزيع عبارات قياس مستوى الإبداع الإداري	69
4.3	معاملات الثبات لأداة الدراسة وأبعادها	70
5.3	مقياس ليكرت الخماسي	71
6.3	درجات توزيع قيم المتوسط الحسابي	71
1.4	النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة	73
2.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الثقافة التنظيمية	76
3.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الثقافة البيروقراطية	76
4.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الثقافة الإبداعية	78
5.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الثقافة الداعمة	79
6.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري	81
7.4	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل والإبداع الإداري	83
8.4	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعء الثقافة البيروقراطية في مستوى الإبداع الإداري	84
9.4	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين بعء الثقافة الإبداعية ومستوى الإبداع الإداري	85
10.4	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعء الثقافة الداعمة ومستوى الإبداع الإداري	86

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
4	أنموذج الدراسة	1.1
26	عناصر الثقافة التنظيمية	1.2

قائمة الملاحق

رقم الملحق	موضوع الملحق	رقم الصفحة
1	إستبانة الدراسة	101
2	نبذة حول بنك القرض الشعبي الجزائري	107
3	نبذة حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية	112
4	نبذة حول البنك الخارجي الجزائري	116
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الثقافة التنظيمية	121
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري	125
7	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لأثر الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل في مستوى الإبداع الإداري	127
8	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية في مستوى الإبداع الإداري	129



# أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري

## - دراسة ميدانية في البنوك التجارية لولاية جيجل -

### إعداد

إدريس سحالي

حمزة فكريش

### المشرف

الأستاذ: عمر بلجازية

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة، ومستوى الإبداع الإداري في البنوك التجارية لولاية جيجل، من وجهة نظر الموظفين فيها. بالإضافة إلى التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في مستوى الإبداع الإداري.

ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد قام الباحثان بتطوير إستبانة مكونة من ثلاثة أجزاء، يهدف الأول منها لمعرفة خصائص عينة الدراسة، أما الجزء الثاني فيهدف إلى قياس المتغير المستقل المتمثل في الثقافة التنظيمية ( الثقافة البيروقراطية، والثقافة الإبداعية، والثقافة الداعمة)، ويقاس الجزء الثالث المتغير التابع المتمثل في مستوى الإبداع الإداري.

اعتمد الباحثان على أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة، حيث تم توزيع (80) إستبانة على مجتمع الدراسة، والمتمثل في موظفي البنوك التجارية لوكالات جيجل، وقد تم استرجاع (64) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي أي ما نسبته (80%) من الإستبانات الموزعة.

واستخدم الباحثان الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، منها أساليب الإحصاء الوصفي (الوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، والتكرارات، والنسب المئوية)، والإنحدار المتعدد، والإنحدار البسيط.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- إن مستوى الثقافة التنظيمية في البنوك التجارية لوكالات جيبل من وجهة نظر موظفيها سائدة بدرجة متوسطة، حيث بينت النتائج أن درجة توافر الثقافة البيروقراطية جاءت في المرتبة الأولى تليها الثقافة الإبداعية، ثم الثقافة الداعمة.
- إن مستوى الإبداع الإداري في البنوك التجارية لوكالات جيبل من وجهة نظر موظفيها موجود بمستوى متوسط.
- بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في مستوى الإبداع الإداري.

**وبناء على ذلك، فقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:**

1. ضرورة استيعاب الثقافة التنظيمية كمفهوم إداري من قبل القيادات الإدارية بالبنوك التجارية لولاية جيبل باعتبارها مرتكزا هاما يعتمد عليه نجاح أو فشل تطبيق الإبداع الإداري.
2. إقامة البرامج التدريبية التي تساعد على فهم واستيعاب الثقافة التنظيمية، والاستفادة من تجارب الآخرين في تطبيق الإبداع الإداري.
3. العمل على تبسيط أنظمة وقواعد العمل، والابتعاد عن المركزية والحرفية والتشدد في تنفيذ المسائل الشكلية، وإتاحة الفرصة للموظفين بتطوير قواعد وإجراءات خاصة لإنجاز ما يوكل إليهم. فهذا من شأنه أن يوفر هامش من الحرية للموظفين لإظهار إبداعاتهم.

# الفصل الاول: الإطار العام للدراسة

مقدمة

1.1 مشكلة الدراسة

2.1 أهمية الدراسة

3.1 أهداف الدراسة

4.1 أنموذج الدراسة

5.1 فرضيات الدراسة

6.1 التعريفات الإجرائية للدراسة

7.1 محددات الدراسة

8.1 خطة الدراسة

9.1 الدراسات السابقة

## مقدمة:

نال موضوع الثقافة التنظيمية في السنوات الأخيرة اهتمام الباحثين والدارسين في مجال الإدارة، وذلك لما له من أهمية كبيرة في التأثير على سلوك الموظفين ومن ثم في أداء المنظمة. وتختلف المنظمات عن بعضها البعض من حيث الخصائص الجوهرية التي تحكم طريقة العمل وأنماط الاتصال وأسلوب الإدارة في الإشراف، ومع مرور الزمن تتكون لكل منظمة هوية خاصة بها تختلف عن غيرها من المنظمات، فوجود ثقافة تنظيمية متميزة يسهم في ترسيخ أسلوب تفكير موحد لموظفيها ويساعد على وضع أسس مشتركة لاتخاذ القرارات، إذ تحتاج كل منظمة إلى أن تكون لها شخصية متميزة عن غيرها من المنظمات المتشابهة معها في طبيعة عملها، كما أنها تحتاج إلى أن تحدد موقعها بين المنظمات الأخرى مما يمكنها من التفاعل بشكل أفضل. ويدرك مديروا المنظمات أن للثقافة التنظيمية تأثيراً في سلوك الموظفين وفي ممارساتهم والتي ينبغي أن تتسجم مع معتقداتهم وتوقعاتهم عن طريق تشجيع المبادرات الفردية، ومدى توافر ظروف الإبداع، ودرجة قبول المخاطرة، والإنجاز والأداء العالي، والتركيز على النتائج، كل ذلك يوجد لدى الموظفين ثقافة موحدة تسهم بشكل أو بآخر في زيادة فاعلية المنظمة. وتؤثر الثقافة التنظيمية في سلوك الموظفين وتصرفاتهم إذ يتصرف الموظفون بما يتفق والقيم والمعتقدات السائدة في المنظمة والتي تعبر عن كيفية أداء الأعمال.

وبما أن المنظمة تعمل في ظل بيئة سريعة التطور والتغير في جميع المجالات، الأمر الذي يتطلب أن يتمتع جميع موظفيها بمهارات وخبرات واسعة ليتمكنوا من التكيف والتفاعل مع جميع الظروف المحيطة بهم وليساعدوا الإدارة في حل المشكلات التي تواجهها أو تتعرض لها عن طريق طرح أفكار جديدة وتقديم حلول سريعة لهذه المشكلات، الأمر الذي يسهم في جعل المنظمات على درجة عالية من الكفاءة والفاعلية والذي لا يتحقق إلا بجهود إبداعية خلاقية.

إن الثقافة التنظيمية التي تركز على منح الموظفين درجة من الحرية في القيام بالمهام الموكلة إليهم مع تزويدهم بالمعلومات اللازمة تقوي لديهم روح المبادرة والإصرار على أداء مهامهم بشكل متميز، وكذا ترفع من الروح المعنوية لديهم، وتعزيز من الولاء التنظيمي، مما يساهم في توجيه سلوكهم نحو استكشاف الفرص وتوليد الأفكار الجديدة والتحقق منها بالأساليب العلمية وتحمل المخاطرة في سبيل دعمها وتطبيقها لكي يصبح الإبداع سلوكاً راسخاً يمارسه الموظفون بشكل مستمر.

**1.1 مشكلة الدراسة:**

يتصف العمل المصرفي بالحساسية، وتأثره بالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية وارتفاع المخاطرة، مقارنة بالقطاعات الاقتصادية الأخرى . فالبنوك التجارية تواجه جملة من التغيرات المستمرة في بيئة عملها، منها: ارتفاع حدة المنافسة، والتطور التكنولوجي الحاصل في القطاع المصرفي، وتنوع رغبات العملاء. كل هذا ألقى على عاتق البنوك مهمة تغيير وتطوير الفكر الإداري المصرفي، وتكييف بيئة العمل المصرفي لتوائم التغيرات، وخلق ثقافة تنظيمية إيجابية تتصف بالمرونة العالية، والتي تمكنها من خلق بيئة إيجابية مشجعة على الإبداع، لذا فقد جاءت هذه الدراسة في محاولة للإجابة على التساؤل التالي:

**ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية في مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين في البنوك التجارية لولاية جيجل؟**

وللإجابة على هذا التساؤل يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية :

- ماهي أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك التجارية لولاية جيجل من وجهة نظر الموظفين فيها؟
- ما هو مستوى الإبداع الإداري في البنوك التجارية لولاية جيجل من وجهة نظر الموظفين فيها؟
- ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية في مستوى الإبداع الإداري في البنوك التجارية لولاية جيجل من وجهة نظر الموظفين فيها؟

**2.1 أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

1. يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي.
2. تعتبر الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي للطاقت والفدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى في سلوك الموظفين وتحقيق الإنتاجية المرتفعة لاختيار الوسائل والأنماط وأساليب التحرك الفعال.
3. تساهم الدراسة الحالية في معرفة واقع الإبداع الإداري في البنوك التجارية للوقوف على الواقع والإنطلاق لغايات التغيير والتطوير والتشجيع والعمل على تنمية وتوفير الإبداع الإداري.
4. تساهم الدراسة الحالية في زيادة الوعي لدى الموظفين في البنوك التجارية بأهمية الإبداع الإداري ودوره في حل المشكلات واتخاذ القرار.
5. أهمية قطاع البنوك التجارية وإسهاماته الواضحة في الاقتصاد الوطني.
6. تساهم الدراسة الحالية في سد النقص الحاصل في مثل هذا النوع من الدراسات.

7. تشكل هذه الدراسة نقطة انطلاق نحو مزيد من الدراسات للمهتمين في ضوء ما ستسفر من نتائج وتوصياتها.

### 3.1 أهداف الدراسة:

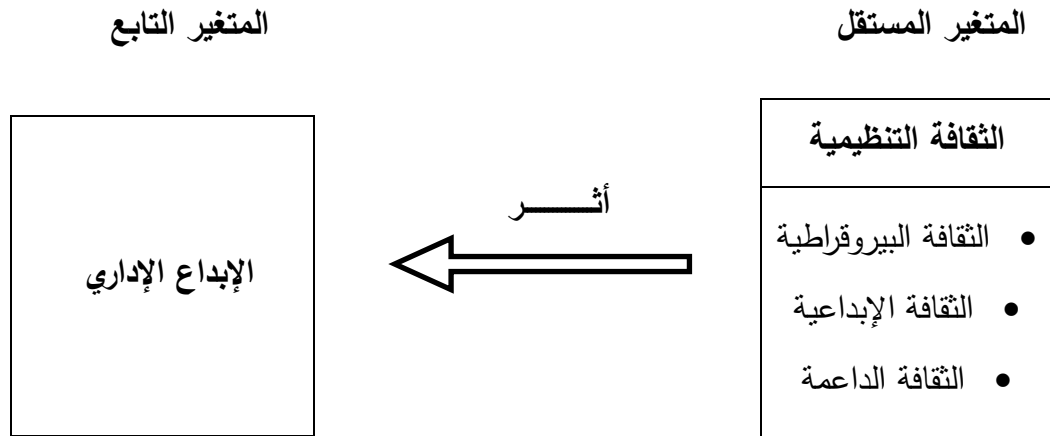
تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك التجارية لوكالات جيجل.
2. التعرف على مستوى الإبداع الإداري في البنوك التجارية لوكالات جيجل.
3. التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين في البنوك التجارية لوكالات جيجل.
4. تقديم توصيات واقتراحات في ضوء نتائج الدراسة بما يساعد المسؤولين في البنوك التجارية لوكالات جيجل على إيجاد ثقافة تنظيمية تشجع وتدعم الإبداع الإداري.

### 4.1 أنموذج الدراسة:

تم تطوير أنموذج الدراسة في ضوء مراجعة أدبيات الدراسة والبحوث ذات الصلة. وقد تألف أنموذج الدراسة من متغيرين كما هو مبين في الشكل التالي:

#### الشكل رقم (1-1) أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثان

### 5.1 فرضيات الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة، واعتماداً على محتوى ونتائج الأدبيات السابقة التي توافرت للباحثان، فقد تم صياغة فرضية رئيسية واحدة بصورتها العدمية ( $H_0$ ) كما يلي:

**الفرضية الرئيسية:**

**Ho:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) للثقافة التنظيمية في مستوى الإبداع الإداري.

**وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية :**

**Ho<sub>1</sub>:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) للثقافة البيروقراطية في مستوى الإبداع الإداري.

**Ho<sub>2</sub>:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) للثقافة الإبداعية في مستوى الإبداع الإداري.

**Ho<sub>3</sub>:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) للثقافة الداعمة في مستوى الإبداع الإداري.

**6.1 التعريفات الإجرائية للدراسة:**

بالنظر إلى الشكل رقم (1-1) نجد أن أنموذج الدراسة قد اشتمل على المتغيرات التي يمكن تعريفها على النحو التالي:

**1. المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية:**

- **الثقافة التنظيمية:** هي منظومة من الأفكار والمعتقدات والتقاليد والقيم وأساليب التفكير والعمل والتوقعات والمعايير التي يلتقى حولها الموظفون وتؤثر في سلوكهم داخل المنظمة، وتشكل شخصياتهم وتتحكم في خبراتهم، وتؤثر في إنتاجية المنظمة كما وكيفا.

- **الثقافة البيروقراطية:** هي الثقافة التي تتحدد فيها المسؤوليات والسلطات، فالعمل يكون منظماً، ويتم التنسيق بين الوحدات، وتتسلسل السلطة بشكل هرمي، وتقوم هذه الثقافة على التحكم والإلتزام.

- **الثقافة الإبداعية:** تتميز بتوفر بيئة للعمل مساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

- **الثقافة الداعمة:** تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

**2. المتغير التابع: الإبداع الإداري:**

- **الإبداع الإداري:** هو العملية التي يتم من خلالها تحويل وإعادة تنظيم طرق وأساليب التسيير والمعارف المكتسبة، من أجل جعل سلوك المنظمة والموظفين أكثر إيجابية وفعالية، ويهتم بتطوير نظم إدارية حديثة وإجراء تحويلات في توزيع النشاطات بين الموظفين وفي تركيب الوظائف داخل المنظمة.

**1.7 محددات الدراسة:**

واجه الباحثان في هذه الدراسة العديد من الصعوبات، يمكن إبراز أهمها فيما يلي:

1. قلة الدراسات التي تناولت تأثير الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري .
2. عدم تعاون بعض إدارات البنوك التجارية، وذلك لاعتقادها بأن ملاً الإستبانة سيؤدي إلى نشر معلومات سرية عنها، وعن موظفيها، وذلك على الرغم من تأكيد الباحثان بأن المعلومات ستعامل بسرية، ولن يتم استخدامها إلا في أغراض البحث العلمي.

**1.8 الدراسات السابقة:**

في هذا الجزء سنتطرق إلى بعض الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، والذي تعرض البعض منها للثقافة التنظيمية والبعض الآخر للإبداع الإداري، وتطرقنا أيضاً إلى بعض الدراسات التي جمعت بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، وفق ترتيب زمني من الأحدث لأقدم، ومن ثم التعقيب على هذه الدراسات ومجال الاستفادة منها.

**1.8.1 الدراسات العربية:**

- دراسة (بلجازية، 2010) <sup>(1)</sup>: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد الثقافة المنظمة السائدة ومستويات الولاء اتجاه التغيير في البنوك التجارية الأردنية، من وجهة نظر الموظفين فيها، بالإضافة إلى التعرف على مدى تأثير الثقافة المنظمة السائدة في مستوى الولاء اتجاه التغيير، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أنه في بيئة عمل البنوك التجارية الأردنية تسود كافة أبعاد الثقافة المنظمة من وجهة نظر الموظفين فيها، لكن بدرجات متفاوتة، حيث كان بُعد الثقافة البيروقراطية بدرجة مرتفعة، يليه بُعد الثقافة الإبداعية، ثم بُعد الثقافة الداعمة بدرجة متوسطة. وكذلك يتوافر الولاء اتجاه التغيير في البنوك التجارية الأردنية بكافة أبعاده من وجهة نظر الموظفين فيها بصورة عامة، وأثبتت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة المنظمة في الولاء اتجاه التغيير وأبعاده (الولاء العاطفي اتجاه التغيير، والولاء المستمر اتجاه التغيير والولاء المعياري اتجاه التغيير)، كما أظهرت الدراسة أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الثقافة المنظمة في مستوى الولاء اتجاه التغيير وفقاً للمتغيرات (العمر، والمؤهل العلمي، والخبرة والمستوى الوظيفي)، في حين لم تظهر الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي.

<sup>(1)</sup>: عمر بلجازية، " دور الثقافة المنظمة في الولاء اتجاه التغيير " : دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2010.



- دراسة (العريفي، 2009) <sup>(1)</sup> : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في شركات التأمين الأردنية ومدى تأثير هذه الأنماط في الرضا الوظيفي للموظفين، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن ثقافة الرقابة هي التي تأخذ الترتيب الأول في التطبيق داخل شركات التأمين، بعدها ثقافة الإستجابة للبيئة، ثم ثقافة الأداء، أما ثقافة العلاقات فتأتي في المرتبة الأخيرة، كما أشارت الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي أعلى من المتوسط، وأن العوامل الديموغرافية والتنظيمية بالاستثناء عامل المستوى الوظيفي لا تشكل عناصر مهمة لتحديد مدى تأثير النمط الثقافي في الرضا الوظيفي.

- دراسة (الخشالي والتميمي، 2009) <sup>(2)</sup> : هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الثقافة التنظيمية في المشاركة باتخاذ القرار في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية. وقد اعتمدت الدراسة نموذجاً مؤلفاً من أربعة عناصر للثقافة التنظيمية وهي: التعاون، الابتكار، التماسك، والفاعلية. أما المشاركة في اتخاذ القرار فقد حددت بثلاثة عناصر هي: الاعتقاد بفاعلية المشاركة، إدراك أثر المشاركة على قوة المدير، والالتزام بالمشاركة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن تطبيق عناصر الثقافة التنظيمية وعناصر المشاركة في اتخاذ القرار في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية مرتفع جداً، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عناصر المشاركة في اتخاذ القرار تعزى لعناصر الثقافة التنظيمية.

- دراسة (أبو جامع، 2009) <sup>(3)</sup> : هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري كما تراها مستويات إدارية مختلفة بالمؤسسة التربوية الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين في المؤسسة التربوية الأردنية كانت متوسطة، وأن درجة الإبداع الإداري السائدة لديهم كانت أيضاً متوسطة، وأنه لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية لمتغير " الجنس " في إدراك الثقافة التنظيمية وفي امتلاك المقدرات الإبداعية لدى الموظفين في المؤسسة التربوية الأردنية، وتوجد فروق ذو دلالة إحصائية لمتغير " المؤهل العلمي " في مجال الإدارة المدرسية في إدراك الثقافة التنظيمية وفي امتلاك المقدرات الإبداعية لدى الموظفين في المؤسسة التربوية الأردنية لصالح المؤهل العلمي، ودلت نتائج الدراسة أنه كلما ارتفع مستوى الثقافة التنظيمية لدى الإداريين زادت درجة الإبداع لديهم.

(1): منصور محمد العريفي، "الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين لجمهورية اليمن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (5)، العدد (2)، جامعة عمان، الأردن، 2009.

(2): شاكر جار الله الخشالي، وأياد فاضل محمد التميمي، " الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة باتخاذ القرار لمواجهة التحديات المعاصرة "، المؤتمر العلمي الثالث حول " إدارة منظمات الأعمال: التحديات العلمية المعاصرة " 27-29 أبريل، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن، 2009.

(3): إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، " الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري "، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، 1-4 نوفمبر، الرياض، السعودية، 2009.

- دراسة (السويطي، 2007) <sup>(1)</sup> : هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري لإدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية تطبق عناصر وجوانب الإبداع الإداري وبدرجة عالية، كما بينت نتائج الدراسة أن أهم المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري لدى إدارات هذه المصارف كان بسبب ضغوطات العمل ونقص الحوافز المقدمة للمبدعين بشكل عام، ولتطبيق الإبداع الإداري بشكل فاعل فإن الحاجة تتطلب تدريب المديرين في الإدارات العليا على استيعاب التكنولوجيا وتقنيات الاتصال المتطورة، وزيادة منح الحوافز المعنوية والمادية للمبدعين وتشجيع العمل الجماعي، وتطوير عملية صنع القرار بما يشجع الإبداع الإداري لدى إدارات هذه المصارف.

- دراسة (سالم، 2006) <sup>(2)</sup> : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة التي تربط الثقافة التنظيمية بآداء المواد البشرية وتحديد اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك لدى الموظفين في الشركة الجزائرية للألمنيوم، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن ثقافة المنظمة التي تتسم بالمشاركة في التسيير لها تأثير جوهري على أداء الموارد البشرية، حيث أن عدم توفير إدارة الشركة لفرص المشاركة من شأنه أن يخلق نوعاً من عدم الحماس والإخلاص في تنفيذ القرارات، وتحقيق أهداف الشركة، وعدم تحمل أي مسؤولية في حالة عدم تحقيق هذه الأهداف، وكذلك عدم الإهتمام بالموظفين المتميزين والمتفوقين وعدم توفير مجال لحرية المحاولة والخطأ، وتشجيع الفشل وروح المبادرة، والإبداع ذلك أن الطريق إلى النجاح هو تشجيع الفشل، أي غياب هذه المعتقدات لدى إدارة الشركة، مما جعل الموظفين ينوون بأنفسهم عن أي محاولة للتجديد أو الابتكار خوفاً من الفشل أو الخطأ، بالإضافة لذلك عدم تنظيم الشركة للقاءات أو حفلات أو مختلف الطقوس الجماعية التي تمكن من جمع وخلق علاقات غير رسمية بين الموظفين والإدارة، مما يؤدي ذلك إلى زيادة الشعور بالاستعلاء على الموظفين من قبل الإداريين، وكذا يؤدي إلى اتساع الهوة بينهم وهذا ما يدفع بالموظفين للعمل في الاتجاه العكسي انتقاماً من الإدارة.

- دراسة (العازمي، 2006) <sup>(3)</sup> : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع لدى الموظفين المدنيين بديوان وزارة الداخلية بالمملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى التعرف

<sup>(1)</sup>: إسماعيل شبلي السويطي، " واقع الإبداع الإداري لدى المصرف العاملة في الضفة الغربية "، المؤتمر العلمي الثالث حول " إدارة منظمات الأعمال: التحديات العلمية المعاصرة " 27-29 أبريل، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، عمان الأردن، 2009.

<sup>(2)</sup>: إلياس سالم، " تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية علوم الاجتماعية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2006.

<sup>(3)</sup>: محمد بزيغ حامد بن تويني العازمي، " القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2006.

إلى مدى توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات المدنية بديوان وزارة الداخلية . وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أبرزها وجود علاقة طردية متوسطة بين امتلاك القيادات الإدارية لسمات وخصائص القائد التحويلي وامتلاك مرؤوسيهها لمهارات وقدرات إبداعية.

- دراسة (العنزي، 2005)<sup>(1)</sup> : هدفت دراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية . وتلخصت نتائج الدراسة في أن جميع القيم المكونة للثقافة التنظيمية سائدة بالمؤسسات الحكومية في مدينة الرياض وهي (القوة الصفوة، الفاعلية، الكفاءة، العدالة، فرق العمل، النظام) ماعدا قيمة المكافأة، وأن أغلب القيم التي يؤمن بها الموظفين داخل المنظمات على اختلاف أنواعها متشابهة. كما توصلت الدراسة إلى أن من بين معوقات الإبداع الإداري التي تحول دون تحقيقه عدم توافر الثقافة التنظيمية الملائمة التي تشجع وتعزز الإبداع الإداري مما يؤدي إلى عدم استغلال القدرات الإبداعية لدى الأفراد. وأن الثقافة التنظيمية المتفوقة أو الرابحة هي التي يكون الإبداع والتكيف البيئي ومواكبة العصر من معتقدات موظفيها وقياداتها على أن تترجم هذه المنطلقات في السياسات والممارسات.

- دراسة (شتات، 2003)<sup>(2)</sup> : هدف الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في الإختيار، التحفيز، التدريب، القيادة الإدارية، ثقافة المنظمة في تحقيق الإبداع المؤسسي في البنوك التجارية القطرية، توصلت الدراسة إلى أن ممارسات الإختيار الإبداعية قد احتلت المرتبة الأولى، وتلاه في المرتبة الثانية عامل التدريب، أما المرتبة الثالثة فقد احتلها عامل الثقافة، وأتى في المرتبة الرابعة عامل التحفيز، واحتل المرتبة الأخيرة عامل القيادة. كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود تصور واضح حول التفاعل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع ضمن السياق التنظيمي والمؤسسي في منظمات الأعمال العربية، كما أشارت الى وجود مؤشرات إيجابية للعلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإبداع التنظيمي في منظمات الأعمال الأجنبية.

- دراسة (حسن رضا، 2003)<sup>(3)</sup> : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى

الموظفين بالأجهزة الأمنية، وعلى واقع أدائهم الوظيفي، وكذا معرفة علاقة الإبداع الإداري بتحسين مستوى الأداء الوظيفي للموظفين بالمطار، وكان من أهم نتائج الدراسة أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة

(1): بسام بن مناور العنزي، " الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، السعودية ، 2006 .

(2): إيناس عبد الرؤوف شتات، " دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك الأردن، 2003 .

(3): حاتم على حسن رضا، " الإبداع وعلاقته بالأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، السعودية، 2003 .

يعتمدون على قدراتهم التحليلية والمعلومات المتاحة لديهم في الكشف عما يسيئ للأمن، وأيضاً يستفيد مجتمع الدراسة من الانتقادات التي توجه إليهم، كما أن لديهم الرغبة في عمل ما يتوقع منهم فعله. وأثبتت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات ( العمر، المؤهل العلمي، الرتبة، سنوات الخدمة) فيما يتعلق بالإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، كما أثبتت الدراسة أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري ( العمر، المؤهل التعليمي) فيما يتعلق بالإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي .

- دراسة (الصريرة، 2003) <sup>(1)</sup> : هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في الشركات الصناعية الأردنية ( شركة البوتاس والفوسفات)، كما بحثت في انعكاسات هذه العلاقة على مقدار التوافق بين الثقافة التنظيمية وأبعادها كمتغير مستقل والإبداع الإداري كمتغير تابع. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن نمط الثقافة السائد هو ثقافة الشخصية، إذ إنه لا يتوافق مع الإبداع بدرجة كبيرة، أما النمط الثقافي الآخر فهو ثقافة القوة الذي كان يتوافق بدرجة أقل، وجاءت ثقافة الدور وثقافة المهمة بالترتيب الثالث والرابع وهما أقل توافق مع الإبداع الإداري.

### 2.8.1 الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Dension, 2008) <sup>(2)</sup> : حملت هذه الدراسة صورتين متناقضتين، الأولى صورة متفائلة والتي ترى أن الثقافة التنظيمية هي الملاذ الذي يربط بين أجزاء المنظمة وهي الجزء المحوري في عملية التغيير والثانية صورة متشائمة لا ترى للثقافة التنظيمية أهمية في عملية التغيير وتصور الثقافة التنظيمية على أنها تصور هامشي لما يحدث في المنظمة بالفعل. وسعت هذه الدراسة لصياغة مفهوم الثقافة التنظيمية بصورة تجعله مفيداً للمديرين من خلال التمكين أي إعطاء الموظفين مسؤولية حقيقية تنمي فيهم روح الإبداع والمسؤولية والتركيز على سمة الاتساق، بحيث يكون للمنظمة ثقافة قوية متماسكة من خلال منظومة القيم الجوهرية المشتركة المرتبطة بالهوية والتوقعات والافتراضات، وكذلك سمة التكيف التي تركز على سرعة المنظمة في التكيف مع الإشارات الواردة من البيئة الخارجية، بما في ذلك العملاء، أما سمة المهمة فتعني أن المنظمة الناجحة تملك حساً واضحاً بالهدف الذي يحدد توجهاتها المستقبلية طويلة الأجل، وأن يكون لها نظرة استراتيجية.

<sup>(1)</sup>: أكتّم عبد المجيد الصريرة، " العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لشركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية دراسة مسحية "، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (18)، العدد(4)، الأردن، 2003.

<sup>(2)</sup>: Dension. D ,Organizational Culture as a Crucial Factor to Change ,2008.

- دراسة (Searle and Ball, 2003) <sup>(1)</sup> : هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين أهمية الإبداع للمنظمات وسياسة مواردها البشرية في الولايات المتحدة، وقد توصلت الدراسة إلى أن المنظمات التي شملتها الدراسة الاستقصائية تولى الأهمية كبيرة للإبداع، ولكن فشلت في ترجمة هذه الأهمية إلى سياسة الموارد البشرية المتناسكة. وأن سياسة الموارد البشرية تكافئ الموظفين غير الإداريين على الإبداع بينما لا تقوم بمكافأة الموظفين الإداريين المتوقع منهم أن يفعلوا ذلك بطبيعة الحال. ويعتبر هذا التناقض هو مصدر واحد للمقاومة التي تمنع من توليد أفكار جديدة، وتنفيذها على نطاق المنظمة.

- دراسة (Hofsted, 1998) <sup>(2)</sup> : هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى أي مدى يشير التصنيف بين الإتجاهات والقيم والثقافة التنظيمية إلى التمييز الموجود في ذهن المفحوصين، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود سبعة متغيرات لها ارتباطات دالة إحصائية مع مكونات الثقافة التنظيمية وهي مناخ الاتصالات الإتجاهات نحو محتوى العمل، القيم إزاء بيئة العمل، الإتجاهات نحو الرئيس المباشر، الإتجاهات نحو ضغوط العمل، والقيم حول محتوى العمل. كما أظهرت الدراسة وجود القليل من الشك حول كون الثقافة التنظيمية تؤثر على الأداء وأن مجالي الاتصالات والتعاون هما المجالان اللذان يمكن أن يؤثر إيجاباً أو سلباً في الثقافة التنظيمية واتجاهات الموظفين .

- دراسة ( Ekfallk , 1996 ) <sup>(3)</sup> : هدفت هذه الدراسة إلى تصميم أداة لقياس المناخ التنظيمي، ومعرفة صلاحية هذه الأداة عند التطبيق، ومدى تفعيلها للنظام المنظمي. وتقديم بعض التوجيهات لاستخدامها بغرض التدخل لتحفيز الإبداع والإبتكار في المنظمة. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة أن المناخ هو أهم المتغيرات المنظمة بالنسبة للإبتكار، وأن هناك علاقة قوية بين نمط القيادة والمناخ الإبداعي، كما أثبتت الدراسة أن نظم اتخاذ القرار المركزية ترتبط مع المناخ الذي يقم الإبداع والإبتكار، وأن النزعة الرسمية في المنظمة تولد صراعات، وهذا ما يتنافى مع المناخ الإبداعي.

(1): Searl. R and Ball. S, "Supporting Innovation Throught HR Policy: Evidence From the UK " Creativity and Innovation Management, 2003.

(2): Hofsted. G, " Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the concepts " Institute for Research on intercultural cooperation, Maastricht and Tilburg, the Netherlands , 1998.

(3): EkfallK. G, " Organizational Climate For Creativity and Innovation " ,European Journal Of Work and Organizational Psychology, 1996.

- دراسة ( Scott and Bruce, 1994 )<sup>(1)</sup> : هدفت هذه الدراسة إلى الجمع بين عدد من الأبحاث في الأعمال الإبداعية لتطوير واختيار نموذج السلوك الإبداعي الفردي، باعتبار أن النموذج ناتج لأربعة أنظمة متداخلة وهي الفرد، القيادات، مناخ العمل، مناخ الإبداع وشملت هذه الدراسة جميع الموظفين في وحدة مركزية تابعة لأحدى المؤسسات الصناعية الكبيرة في الولايات المتحدة. وكان من أهم نتائج الدراسة أن القيادة ومساندة الإبداع وتوقعات الإدارة للدور ومرحلة الحياة الوظيفية والأسلوب النظامي لحل المشاكل كلها ترتبط بشكل واضح وكبير بالسلوك الإبداعي.

### 3.8.1 التعقيب على الدراسات السابقة:

أجريت هذه الدراسات خلال الفترة من (1994) إلى (2010) في بيئات مختلفة، بعضها عربية والبعض الآخر في بيئات أجنبية، إضافة إلى أن البعض منها أجري في قطاعات عامة، والبعض الآخر في قطاعات خاصة.

انقسمت هذه الدراسات إلى ستة دراسات اقتصت بدراسة الثقافة التنظيمية وسبعة دراسات حول الإبداع الإداري وثلاثة دراسات جمعت بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري.

اعتمدت هذه الدراسات على أسلوب الإستبانة لقياس الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، كما تنوعت الأساليب المنهجية ما بين المنهج الوصفي، **والمسح الاجتماعي**، كما أن بعض الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية يلاحظ أن العناصر التي تطرقت لها هي نفسها التي تحاول هذه الدراسة التعرف على مدى توافرها بالبنوك التجارية لولاية جيجل، ونفس الشيء بالنسبة للدراسات التي تناولت الإبداع الإداري فقد استهدفت للتعرف على مستوى الإبداع الإداري ومدى تطبيقه أو المعوقات التي تحد من وجوده، حتي تتمكن أي منظمة من مواكبة التغيرات المتلاحقة في شتى المجالات ومن ثم رفع كفاءتها وفعاليتها. أما بالنسبة للدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري فقد ركزت على نوع الثقافة التنظيمية ومكوناتها وتأثيرها على مختلف مستويات الإبداع .

تلقت هذه الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة حول توضيح مفهوم الثقافة التنظيمية وأنواعها بشكل عام إلا أنها تلتقي بشكل خاص مع دراسة ( الصرايرة، 2003 ) بعنوان العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لشركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية دراسة مسحية.

(1): Scott. S, and Bruc. R, " Determinants of Innovative Behavior : Apath Model of Individual Innovation In the Work Place ", **Academy of Management Journal**, 1994.

تختلف دراستنا الحالية عن دراسة (العنزي، 2003) في أن الدراسة الحالية طبقت على بنوك تجارية بينما دراسة العنزي طبقت في مؤسسات عمومية، كما تختلف مع دراسة (الصريرة، 2003) التي طبقت في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين، وكذلك بالنسبة لدراسة (أبو جامع، 2009) التي طبقت في المؤسسة التربوية.

تختلف دراستنا الحالية عن دراسة (العنزي، 2003) و (الصريرة، 2003) و (أبو جامع، 2009) في أن الدراسة الحالية تطبق في بيئة جزائرية تختلف تركيبها الثقافية عن باقي الدراسات التي طبقت في دولتي السعودية والأردن.

### 9.1 خطة الدراسة:

تتكون هذه الدراسة من خمسة فصول:

**الفصل الأول:** تناول مقدمة تضع مشكلة الدراسة في الإطار العام، ومشكلة الدراسة، وتساؤلات الدراسة وأهمية الدراسة، وأهدافها، وفرضيات الدراسة المبنية على أنموذج الدراسة، واشتمل كذلك على التعريفات الاجرائية للدراسة، ومحددات الدراسة، خطة الدراسة، وأخيرا الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

**الفصل الثاني:** تناول الإطار النظري، حيث اشتمل على خمسة أجزاء، الجزء الأول: تناول الثقافة التنظيمية الجزء الثاني: تطرق للإبداع، الجزء الثالث: تضمن الإبداع الإداري، الجزء الرابع: تناول العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، وأخيرا الجزء الخامس: نبذة تعريفية للبنوك التجارية محل الدراسة.

**الفصل الثالث:** تناول هذا الفصل منهجية الدراسة، حيث ركز على منهج الدراسة الذي استخدمه الباحثان وحدود الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، والأدوات المستخدمة في هذه الدراسة لجمع البيانات، وإجراءات التأكد من صدقها وثباتها، وانتهاءا بالأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

**الفصل الرابع:** تناول عرض نتائج الدراسة، تحليلها ومناقشتها، حيث تم استعراض ما توصلت إليه الدراسة الميدانية، من وصف لخصائص أفراد عينة الدراسة (الشخصية والوظيفية)، والنتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة، ونتائج اختبار فرضيات الدراسة.

**الفصل الخامس:** تناول الاستنتاجات والتوصيات، حيث تضمن الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة وذلك من خلال ما تم تحليله ومناقشته في الفصل الرابع، ومن ثم التوصيات التي تلخص أهداف هذه الدراسة.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

1.2 الثقافة التنظيمية

2.2 الإبداع

3.2 الإبداع الإداري

4.2 دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإبداع الإداري

5.2 نبذة عن البنوك التجارية محل الدراسة



## 1.2 الثقافة التنظيمية:

تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما في تشكيل اتجاهات الموظفين في المنظمات وهويتهم ومواقفهم، حيث تعد أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المنظمات، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وعلى مدى تحقيق أهدافها، فالمنظمات التي تملك ثقافة تكيفية وقوية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط والإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، كما أن التغيرات في بيئة الأعمال أفرزت مشكلات معقدة ومتشابكة ألفت بظلالها على المنظمات وبالتالي حتم عليها إيجاد حلول لمواجهة تلك المشكلات، غير أن تلك الحلول لا تأتي من قبيل الصدفة، بل تتطلب توفير البيئة المناسبة لخلق الإبداعات وفتح آفاق للخيال المنتج، لذا أصبح الإهتمام بالثقافة التنظيمية ضرورة لنجاح المنظمة، وسببا لقدرتها على البقاء ومواجهة تغيرات البيئة الخارجية المتلاحقة.

### 1.1.2 مفهوم الثقافة التنظيمية:

إن مفهوم الثقافة التنظيمية مرتبط بمفهوم الثقافة في بعض العلوم الإنسانية مثل علم الاجتماع والأنثروبولوجيا وغيرها من العلوم الأخرى، ولم يستعمل مصطلح الثقافة التنظيمية في حقل الإدارة إلا في سنة 1970 من طرف أحد أساتذة جامعة هارفرد يدعى Davis Stanley في أحد كتبه بعنوان " **وجهات نظر نسبية للإدارة التنظيمية والثقافية** ".

بعدها خلال الثمانينات نشر الأستاذ نفسه مقال في المجلة الاقتصادية " Business week "، حاول من خلاله مقارنة عمل خمس منظمات إنطلاقا من ثقافة كل منها. (1)

إذ تعتبر مرحلة الثمانينات المرحلة التي وضعت فيها القواعد الأساسية لمفهوم الثقافة التنظيمية، وذلك بفضل كل من (Kennedy and Deal) بإصدار كتاب بعنوان " Corporate culture ". وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بمصطلح " الثقافة التنظيمية " باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم. (2)

ولإعطاء الدلالة الحقيقية لمفهوم الثقافة التنظيمية يمكن الرجوع إلى عدة تعاريف نذكر منها ما يلي:

عرف العالم (Edgar Schein) الثقافة التنظيمية بأنها: " نمط من الافتراضات تم تطويرها أو اختراعها أو اكتشافها من قبل جماعة بينما تتعلم كيف تتعامل مع المشكلات في التكيف الخارجي والتكامل الداخلي

(1): Michel. P et Audrey. K, " **Management d'équipe: concepts et pratiques** ", dunod paris, france, 2000, p : 186.

(2): Pierre. D et Solange. S, " **La résistance Culturell** ", édition De Boech, Belgique, 2000, p: 86 .

التي سارت بشكل جيد إلى حد يمكن إعتبارها قيمة، ولذا تعليمها للأفراد الجدد على أنها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير بالنسبة لحل تلك المشكلات".<sup>(1)</sup>

في حين يعرفها كوسن (Kossen) بأنها: "مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء أو مرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة".<sup>(2)</sup>

كما عرف (القيوتي) الثقافة التنظيمية بأنها: "تشمل منظومة القيم الأساسية والطريقة التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياستها اتجاه الموظفين والعملاء والطريقة التي يتم إنجاز المهام بها والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الإيمان بها والالتفاف حولها أعضاء التنظيم".<sup>(3)</sup>

فيما يرى (Meier) بأن الثقافة التنظيمية هي: "مجموعة طرق التفكير والعمل المشترك بين أفراد منظمة ما".<sup>(4)</sup>

أما (حريم) فيعرف الثقافة التنظيمية بأنها: "مزيج من الإعتقادات والإفتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد المنظمة أو الجماعات أو وحدة معينة ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات".<sup>(5)</sup> باستعراض التعاريف السابقة يلاحظ أنها اتخذت مناحي متعددة في وصف وتشخيص الثقافة التنظيمية إذ يعود سبب الاختلاف والتمايز بينها إلى أن هذا المصطلح يضم جوانب عدة في المنظمة، إلا أنه يمكن إجمال الجوانب التي ركزت عليها التعاريف السابقة فيما يلي:

- ركز عدد من التعاريف على تنوع وتناسق العناصر المكونة للثقافة التنظيمية والتي تكون مشتركة بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة والذي يتجسد في سلوكهم انطلاقاً منها.
- ركز عدد من التعاريف على تأثير المحيط الخارجي على المنظمة من خلال القيم التي يجلبها الموظفون معهم.

(1): حسين حريم، ورشاد الساعد، "الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (2)، العدد (2) الجامعة الأردنية، الأردن، 2006، ص: 230.

(2): محمود سليمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 311.

(3): محمد قاسم القريوتي، "السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال"، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 172.

(4): Meier. O, " Management interculturel stratégie organisation performance" 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, paris, 2008 p :9.

(5): حسين حريم، "السلوك التنظيمي: سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال"، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص: 310.

- ركزت بعض التعاريف السابقة على طبيعة العمل داخل المنظمة من خلال التفاعل المشترك بين الموظفين أثناء قيامهم بمختلف النشاطات.

- ركزت بعض التعاريف السابقة على مجال التفكير المحدد ضمن القيم والقواعد الموجودة داخل المنظمة.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن الثقافة التنظيمية منظومة من الأفكار والمعتقدات والتقاليد والقيم وأساليب التفكير والعمل والتوقعات والمعايير التي يلتقى حولها الموظفون وتؤثر في سلوكهم داخل المنظمة، وتشكل شخصياتهم وتتحكم في خبراتهم، وتؤثر في إنتاجية المنظمة كما وكيفا.

### 2.1.2 أهمية الثقافة التنظيمية:

ترجع أهمية الثقافة التنظيمية إلى دورها المؤثر في كافة أنشطة المنظمة، حيث تشكل الثقافة التنظيمية ضغوطا على الموظفين داخل المنظمة للمضي قدما في عمليتي التفكير والتصرف بطريقة تتسجم مع الثقافة السائدة في المنظمة، وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية: (1)،(2)،(3)،(4)

1. الثقافة التنظيمية قوة دافعة ومحركة توحد الطاقات والإمكانات نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وتوجه الجهود نحو التغيير والتجديد والابتكار.

2. تعتبر الثقافة التنظيمية قاعدة ثابتة وقوية تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة عالميا ومحليا في ظل التطور التكنولوجي والتكتلات العالمية والتجمعات الإقليمية واندماج المنظمات.

3. تصهر الثقافة التنظيمية الأهداف الشخصية مع أهداف المنظمة وتشكل القيم المشتركة معادلة تفاعل هذا الانصهار، ليصبح تحقيق الفرد لذاته بما تحققه المنظمة من أهداف ضمن منظومة القيم السائدة في المجتمع.

(1): عبد الرحمن فالح العبادلة، " الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المؤتة، الأردن، 2003، ص ص: 35-36 .

(2): موسى خليل، " الإدارة المعاصرة، (المبادئ، الوظائف، الممارسات) "، ط1، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت لبنان 2005، ص: 42.

(3): صالح مهدي محسن العامري، وظاهر محسن منصور الغالبي، " الإدارة والأعمال "، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن 2007، ص: 125.

(4): سيد أحمد جاد الرب، " السلوك التنظيمي: موضوعات وتراجم وبحوث إدارته مقدمة "، مطبعة العشري، مصر، 2005 ص ص: 164-165.

4. الثقافة التنظيمية هي الإطار الذي يتم ضمنه بناء المنظمة وتطويرها وارتقائها لمواجهة التغيرات والتطورات، وقد تسبب الثقافة السلبية انحسار وتراجع المنظمة وخروجها من السوق.
5. تعتبر الثقافة التنظيمية سببا لنجاح التغيير والتطوير فعندما تنسجم المصالح الشخصية للموظفين مع ثقافة وأهداف المنظمة فإن عمليات التجديد سوف تكون مقنعة لهم، فثقافة المنظمة تزود الأفراد بالهوية التنظيمية والإلتزام الجماعي لتعزيز استقرار المنظمة.
6. تعمل الثقافة التنظيمية على تشكيل أنماط السلوك المطلوبة من الموظفين داخل المنظمة.
7. تساعد الثقافة التنظيمية في تماسك المنظمة من خلال إلتقاء الموظفين حول عناصرها مثل: المعتقدات الأعراف، والتوقعات بحيث تصبح هذه العناصر مرتبطة بالسلوك التنظيمي إلا أن بعض الثقافات التنظيمية تتكون داخلها ثقافات تنظيمية فرعية قد تؤدي إلى الصراعات إذا لم توجه نحو ثقافة تنظيمية موحدة تزيد من فاعلية المنظمة.
8. تسمح الثقافة التنظيمية بتكوين شخصية مستقلة للمنظمة، كما تساعد في تحقيق انتماء وتحيز الموظفين وأيضا تخفيض معدلات دوران العمل ومسبباته وخاصة ترك العمل وتعطي استقرارا وظيفيا وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للموظفين وتدريبهم وتطويرهم.
9. تساعد الثقافة التنظيمية على تكيف المنظمة مع التغيير التنظيمي، وكذا تحقيق الإنسجام والتكامل الداخلي بين المنظمة وبيئتها، وتشجع الموظفين على الإبتكار، وروح الإبداع، والمخاطرة، وبالتالي تزيد من طاقات الموظفين وترفع من إنتاجيتهم.
- 3.1.2 خصائص الثقافة التنظيمية:**

تتصف الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي تستمدها من خصائص الثقافة العامة من ناحية ومن خصائص المنظمات من ناحية أخرى ويمكن تحديد خصائص الثقافة التنظيمية كالآتي: (1)، (2)، (3)، (4)

1. **الثقافة التنظيمية نظام مركب:** حيث تتكون من عدة مكونات أو عناصر فرعية، والتي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكّل ثقافة المجتمع والمنظمة، وتشمل الثقافة التنظيمية كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية:
- **الجانب المعنوي:** والمتمثل في النسق المتكامل من القيم، والأخلاق، والمعتقدات، والأفكار.

(1): مصطفى محمود أبو بكر، "التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة"، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 407.

(2): محمد بن غالب العوفي، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيم"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005، ص: 18.

(3): بلال خلف السكارنة، "أخلاقيات العمل"، ط2، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص: 356-357.

(4): ناصر داداي عدون، "إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص: 107-108.

- الجانب السلوكي: والمتمثل في العادات، وتقاليد أفراد المجتمع، والآداب، والفنون والممارسات العلمية المختلفة.

- الجانب المادي: وهو كل ما ينتجه أفراد المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني، والأدوات والمعدات والأطعمة وما إلى ذلك.

2. الثقافة التنظيمية نظام متكامل: فهي بمختلف مكوناتها تتجه نحو خلق الإنسجام بين عناصرها المختلفة ومن ثم فأي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

3. الثقافة التنظيمية نظام تراكمي متصل ومستمر: حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم توريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتزايد الثقافة التنظيمية من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر، وخصائص، وطرق تفاعلها .

4. الثقافة التنظيمية نظام متغير: تتميز الثقافة التنظيمية بخاصية التغير استجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات وتجعل من أشكال الثقافة السائدة غير مناسبة لإشباع الاحتياجات التي تفرضها التغيرات الجديدة فيحدث التغير الثقافي بفضل ما تضيفه الأجيال إلى الثقافة من خبرات وأنماط سلوكية، وبفضل ما تحذفه من أساليب وأفكار وعناصر ثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف للجميع، وتتأثر بالتغيرات البيئية والتكنولوجية ولكن عملية تغييرها تواجه صعوبة في كثير من الأحيان لأن الفرد تعود على سلوك معين وعلى قوانين وأنظمة معينة.

5. الثقافة التنظيمية عملية مكتسبة: أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل، وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزءاً من سلوكه، ومن خلال الثقافة التنظيمية نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.

6. للثقافة التنظيمية دور كبير في تحديد نمط حياة الفرد: تختلف الثقافة من شخص لآخر ومن مكان لآخر، فنجد الثقافة الموجودة في المدينة مختلفة عن الثقافة الموجودة في الريف والبادية، وكذلك سلوك الأفراد يختلف حسب المناطق التي ينتمون وقد نجد اختلاف نسبي في سلوك الأفراد الذين يعملون يعملون في بيئة عمل واحدة.

7. الثقافة التنظيمية ظاهرة جماعية: حيث يشترك فيها الأفراد داخل نفس المجموعة الاجتماعية (المنظمة) حيث تقوم بتوحيدهم حول قيم ومواصفات متقاسمة .

8. الثقافة التنظيمية عملية إنسانية واجتماعية: باعتبار الإنسان هو الكائن الحي الوحيد العاقل أو الناطق أي هو الكائن الوحيد الذي يستطيع أن يفكر، وينتج أفكار ويصنع أدوات يستطيع من خلالها التكيف مع الظروف الطبيعية، والتحكم فيها بفضل اختراعاته واستغلاله إياها. كما أنه ترك نتاجا فكريا قانونيا وفنيا لا يستطيع غيره من الكائنات القيام به، سواء من أجل تنظيم نفسه اقتصاديا وسياسيا في مجتمعات متميزة بأنماطها وقيمها الثقافية أو من أجل الاستهلاك المباشر والتكوين وغيره.

#### 4.1.2 نظريات الثقافة التنظيمية:

من خلال الرجوع إلى الأدبيات التي تناولت هذا الموضوع وجدنا أن الثقافة التنظيمية إشتقت وتطورت من أصل الثقافة العامة حيث أصبح من المؤكد أن علماء الاجتماع قد أثروا هذا الموضوع بما فيه الكفاية واستعان باحثوا الإدارة بأفكارهم وأطروحاتهم للبلورة مفاهيم أخرى مطورة تتناسب مع المنظمات تدعى الثقافة التنظيمية، وعليه فيمكن القول بأن الثقافة التنظيمية تعود إلى نظريات عدة نوجزها فيما يلي: (1)، (2)

1. نظرية المؤسس والرمز (Pettigrew, 1979): ومفاد هذه النظرية أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجيتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها ( قيمه، فلسفته، ومعتقداته وكيف ستكون المنظمة فيما بعد)، وبالتالي يخلق نوع من الرمزية بينه وبين الأعضاء ويمكن ملاحظة ذلك في كبريات الشركات العالمية، كثقافة ( Mcdonald, ibm, ford )، وهذا ما يطلق عليه بالإدارة الرمزية بمعنى يصبح هؤلاء هم الرموز الحقيقيون للثقافة التنظيمية السائدة. أو يكون التغيير من خلال القيادة التحويلية، بمعنى أن يقوم القائد الرمز بتغيير النمط الثقافي السائد، أو تغيير الأنظمة (القوة، أو نوع الرقابة أو الهيكل التنظيمي) من خلال تعزيز المشاركة، والمرونة، وتسيير التكيف والإبداع، إذ تساعد هذه المكونات التنظيمية على نجاح أهداف الكثير من المنظمات وهذا ما يعرف بثقافة التغيير الداخلي .

2. نظرية المستويات (Fombrun, 1983): في حقيقة الأمر أصل الثقافة تم تناقلها عبر الأجيال والمجتمعات، لذلك يعتبر المجتمع المستوي الأول، ويتضح هذا من خلال (الدين، المعتقدات، الأعراف، اللغة والطقوس وأنماط الحياة وغيرها). وانتقلت للمستوي الثاني وهو مستوي الجماعة، ويرتسم ذلك من خلال المشاركة لأفراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة، والتي تتكون من خلالها ثقافات فرعية، ثم تنحصر

(1): أكرم عبد المجيد الصرايرة، مرجع سابق، ص ص: 191-193.

(2): جاسم بن فيجان الدوسري، "الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجندية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2006، ص: 31.

ضمن الفرد ذاته وهذا المستوي الثالث. ونلمس ذلك من خلال ما يحمله الفرد القائد المؤسس، وما يتركه من آثار إيجابية لدى أفراد المنظمة.

**3. نظرية المسارات ( Shein, 1983 ):** تركز هذه النظرية على مفهوم الجماعة والتغيير في أهدافها وافترضاياتها وتتخذ مسارا مرحليا يسهل عليها استمراريتها وديمومتها وأول هذه المسارات هي السلطة الإستقلالية، بمعنى من سيقود الجماعة أو المنظمة، وكلما كان هذا الشخص القائد متمسا بخصائص الشخصية المتكاملة أدى ذلك إلى تشكيل ثقافة خاصة بالمنظمة. أما مرحلة مسار التآلف وتبادل الأدوار فيأتي من خلال الإنتماء للجماعة، ويعتمد ذلك على الإلتزام أما مرحلة مسار الإبتكار فهي تتعلق بالتكيف مع الطرق الإبداعية من خلال الإنجازات والتصدي للمشكلات التي تواجهها الجماعة. ثم مرحلة مسار البقاء والنمو، التي توضح مدي المرونة والتكيف مع ظروف المنظمة المتغيرة، وهذا يعتمد على أحداث تغير ثقافي يتم غالبا عن طريق القيادة.

**4. نظرية المجالات (Jones, 1987):**حسب هذه النظرية الثقافة التنظيمية هي عبارة عن تفاعل عوامل داخلية وخارجية تتمثل في البعد التطويري. حيث أن لكل منظمة عندما تنشأ ثقافة وليدة تمر هي الأخرى بمجالات تتمثل بالتحدي والإبتكار والإستجابة والإستقرار. ويكون البعد الداخلي متمثلا في اتجاهات المنظمة نحو الإنجاز والشعور بتطوير العمل، أما البعد الخارجي فيقصد به مدى التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية بمعنى أن تتسم بالمرونة والإبداع والمخاطرة، إذ تكون هذه العوامل الثلاثة ضغطا لنشوء الثقافة التنظيمية أو تغييرها أو ولادة ثقافات فرعية جديدة، وهذا من خلال التجديد، أو تبني أهداف جديدة أو من خلال تغيير النسيج الثقافي السائد.

**5. نظرية التفاعل التنظيمي (Ivancevich, 1988):** تفيد هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية تنشأ نتيجة تفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)، مع المكونات التنظيمية (القواعد والإجراءات، والقوانين، الهيكل التنظيمي، التقنية المستخدمة، والعمليات). حيث تنتقل خصائص وعناصر الثقافة المتكونة من خلال الإدارة العليا (كيف يخططوا أو/ ويحفزوا أو/ ويراقبوا) إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي، وبعبارة أخرى فإن الإدارة العليا هي المؤسسة لثقافة التنظيمية.

**6. نظرية سجية الثقافة (Ethos, 1989):** تركز أفكار هذه النظرية على الخبرة المكتسبة التي يترجمها الموظفون إلى قيم مشتركة. وتعتبر هذه الخبرة عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو الآخرين والتي تؤثر في سلوكيات الموظفين، وتنمو هذه الخبرة من بالتدريب والممارسة اللذان يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الموظف، مما ينتج عن ذلك تشكل المهارة والمعرفة التي توجه سلوك الموظف وتؤثر فيه. وقد كشفت



دراسة walach أن الثقافة التنظيمية لمنظمة ما تسودها سجية واحدة تمثل عاملا واقعيًا محددًا لسلوك معظم الموظفين، وينظر للخارجين عن هذا السلوك بأنهم غير أسوياء أو منحرفين عن غالبية الموظفين .

### 5.1.2 عناصر الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية جوهر فلسفة أي منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. وتعكس أيضا شعور الموظفين واتجاهاتهم العامة نحو المنظمة، كما تحدد الخطوط العريضة لأنشطتهم اليومية، لذا يعتقد أن نجاح المنظمات يتوقف على كيفية إدراك موظفيها لتلك العناصر التنظيمية والعمل بموجبها، ونلخص أبرز عناصر الثقافة التنظيمية فيما يلي:

**1. القيم التنظيمية:** القيم عبارة عن اتفاقيات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم... الخ، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك الموظفين والاهتمام بإدارة الوقت بالأداء واحترام الآخرين كما تلعب أيضا دورا هاما في تكوين ثقافة التنظيمية وتحدد منهج المنظمة فيما يخص ميدان الإدارة ومنح الأدوار والمسؤوليات في الاتصال الداخلي والخارجي.<sup>(1)</sup>

**2. المعتقدات التنظيمية:** هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز المهام . لذا فإننا نجد أن هناك من المعتقدات ما هو سلبي ومنها ما هو إيجابي وهناك تكمن أهمية الإدارة في تعزيز وتقوية تلك المعتقدات الإيجابية للأفراد مثل الحب والصدقة والتقدير والولاء التنظيمي والسعي من أجل إزالة تلك المعتقدات السلبية مثل الكراهية والأنانية وغيرها من الصفات الذميمة. حيث نجد أنه إذا أحب الفرد وظيفته وكانت فكرته عنها إيجابية ويكون لديه توجه مساند لها الأمر الذي يجعله يرى الجوانب الحسنة فيها ويتغاضى عن صعوباتها ويدافع عنها إذا إنتقدها أحد الأفراد، ومن ثم فهو يقبل أدائها بشغف ويحرص على القيام بأعبائها وربما أبداع فيها والعكس صحيح.<sup>(2)</sup>

**3 الأعراف التنظيمية:** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها الموظفون داخل المنظمة، على اعتبار أنها معايير مفيدة لها، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس الوقت. ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة ومن الواجب إتباعها من طرف الموظفين داخل المنظمة.<sup>(3)</sup>

(1) . Meier. O, op.cit, p:21

(2): رفعت عبد الحليم الفاعوري، " إدارة الإبداع التنظيمي "، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص: 153

(3): بوحنية قوي، " ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة: دراسة في طبيعة العلاقة بين معدات الثقافة وكفاءة الأداء "، مجلة الباحث، العدد(2)، جامعة ورقلة، الجزائر، 2003، ص:70.



4. **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الموظف من المنظمة خلال فترة عمله فيها، مثال ذلك التوقعات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس وبين الزملاء فيما بينهم والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل وتوفر بيئة ومناخ تنظيمي، يساعد ويدعم احتياجات الموظف النفسية والاقتصادية.<sup>(1)</sup>

5. **اللغة:** هي أداة اتصال بين الموظفين ووسيلة تفاهمهم الوظيفي بكل ما يحمله ذلك من معاني وتوضيحات وحركات وسلوكيات تابعة للتداول اللغوي المعمول به.<sup>(2)</sup> وغالبا ما تطور المنظمات بمرور الزمن مصطلحات خاصة لوصفها المعدات، والمكاتب، والموظفين الأساسيين، والموردين، والعملاء والمنتجات المرتبطة بعملها، وفي الكثير من الأحيان يجد الموظفون الجدد في المنظمة أنفسهم غارقين في مصطلحات غريبة، ولكنهم بعد فترة زمنية في عملهم يصبحون جزءا من اللغة السائدة في المنظمة، وبعد استيعابهم لها، تصبح تلك المصطلحات مؤشرا عاما يربط الموظفين بعضهم ببعض.<sup>(3)</sup>

6. **الموروث الثقافي للمنظمة:** وهي تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المنظمة منها ما هو ايجابي والتي تحاول المنظمة التركيز عليه ونشره واعتباره مرجع محفز للموظفين مثل الإنجازات التي حققتها في الماضي، ومنها ما هو سلبي تحاول المنظمة التغاضي عنه مثل الإخفاقات وبعض المشاكل والأحداث المأساوية التي مرت بها المنظمة.<sup>(4)</sup>

7. **ثقافة الفريق:** في ظل التطورات الحالية للمنظمات فإن حل المشاكل بطريقة شخصية أو فردية لا يصبح ملائما، ويصبح محور مشاركة الفريق في الحل الجماعي للمشكلات أمر حيويًا، ومن أسباب نجاح اليابانيين هو بناء الفريق والمشاركة من جانب المديرين التنفيذيين وأيضًا تفويض السلطة ويؤثر التصميم الجيد للفريق في أعضائه ويحفزهم على حل المشكلات المتنوعة بطريقة صحيحة.<sup>(5)</sup>

8. **البيئة المادية:** وتشير إلى الأشياء المادية التي تحيط بالموظفين وتقدم لهم مثيرات حسية فورية أثناء القيام بعملهم، وتتضمن تصميم المباني والمكاتب ونوع الأثاث وموقع الموظف وغيرها.<sup>(6)</sup>

(1): محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص: 312.

(2): موسى خليل، مرجع سابق، ص: 44.

(3): ماجدة عطية، " سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة "، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص: 339.

(4): بلال خلف السكارنة، " التطوير التنظيمي والإداري "، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 374.

(5): سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص: 171.

(6): حسين حريم، " إدارة المنظمات، منظور كلي "، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 263.

**9. الأخلاقيات:** وهي من المكونات الرئيسية للثقافة التنظيمية وما تشمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين الموظفين المنظمة والأطراف الخارجية وعادة ما تتكون أخلاقيات المنظمة من:<sup>(1)</sup>

- أخلاقيات الأفراد التي يستمدونها من العائلة والدين والأصدقاء والمدرسة والمجتمع.

- أخلاقيات المهنة التي ترشد سلوكيات الموظفين في العمل.

- أخلاقيات المجتمع الناتجة عن النظام الرسمي القانوني وما ينتج من عادات وممارسات في المجتمع.

**10. الأبطال أو البطولات:** ويقصد بالأبطال الأفراد سواء كانوا مؤسسي المنظمة أو الموظفين بها والذين يساهمون في نجاحها، وتميزها ويجعلون النجاح جزءا من ذاكرة المنظمة ويمارسون تأثيرا مستمرا فيها<sup>(2)</sup>، ففي السنوات الأولى يكون هناك صراع من أجل البقاء والكفاح من المؤسسين لإثبات إمكاناتهم، ولتحقيق أهداف المنظمة تظهر القيم التي ستمسك بها لكي تحيا وتبقى في السوق، ومن هذه القيم ما يمس الجودة، السعر وخدمة العملاء والأمانة والنظافة والدقة وعليه تبدأ ثقافة المنظمة في النشأة، وشيئا فشيئا تتشكل الثقافة التنظيمية.<sup>(3)</sup>

**11. الافتراضات:** وهي عبارة عن نماذج عقلية ووجهات نظر واسعة يعتمد عليها العاملين في توجيه انطباعاتهم وسلوكهم مثل افتراض الموظفين بأن أسلوب تعامل منظماتهم المتسم بالأمانة والنزاهة هو سبب نجاحها وبقائها وتتميز الافتراضات بأنها تأتي من اللاوعي وتعد قضايا راسخة.<sup>(4)</sup>

**12. الطقوس:** وهي عبارة عن أنشطة جماعية كالإجراءات والمراسيم أو الشعائر التي تشاهد في الأعياد والمراسيم الدينية والأحداث الاجتماعية، وتشمل الاحتفالات التي تقيمها المنظمة والتي تسعى من خلالها تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين الموظفين والإشادة بما يفعلونه.<sup>(5)</sup>

(1): عمر بلجازية، مرجع سابق، ص: 15.

(2): مسعودة شريفي، كريمة حاجي، " المسؤولية الاجتماعية والثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال المعاصرة "، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول ثقافة المنظمات الأعمال، السلوك الأخلاقي لممارستها، 14-15 فيفري، جامعة بشار، الجزائر، 2012، ص: 9.

(3): أحمد ماهر، "التنظيم، الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004 ص: 438.

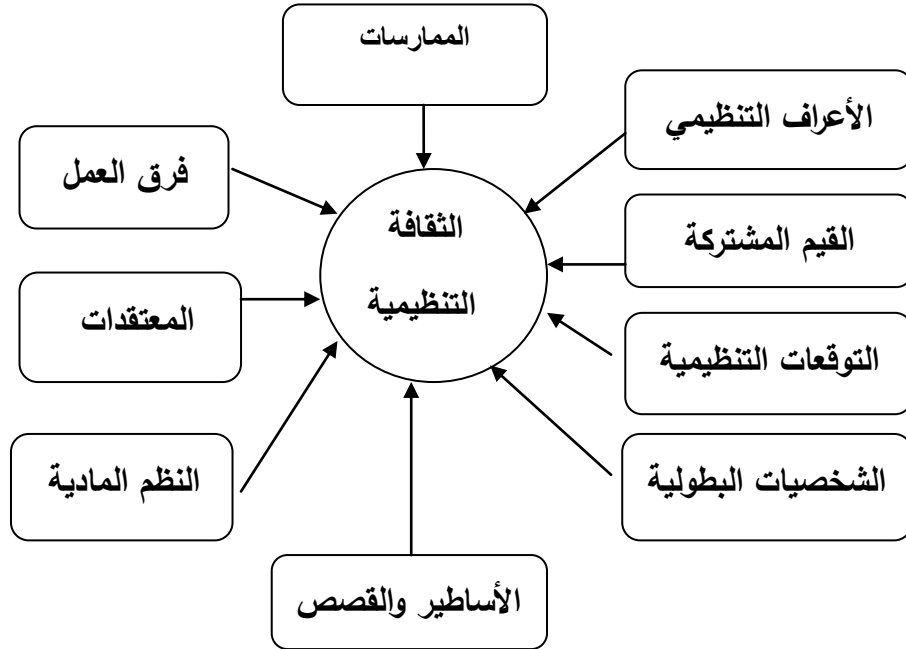
(4): منصور محمد العريفي، مرجع سابق، ص: 141.

(5): مؤيد سعيد سالم، " أساسيات الإدارة الإستراتيجية "، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص: 236.

ويمكن توضيح مكونات الثقافة التنظيمية في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2)

عناصر الثقافة التنظيمية



المصدر: سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي: موضوعات وتراجم وبحوث إدارته مقدمة "، مطبعة العشري، مصر، 2005 ص:172.

### 6.1.2 أنواع الثقافة التنظيمية:

لتحديد مدى قدرة الثقافة التنظيمية السائدة على أن تعكس الإحتياجات الحقيقية، والقيود الخاصة بالتنظيم سعى الكتاب والباحثين إلى تحليل الثقافة التنظيمية إلى أنواع، هذه الأنواع تختلف من منظمة إلى أخرى.

ومن قطاع إلي آخر حسب أساس التقييم المستخدم ومن أبرزها: (1)، (2)

أولاً: تصنيف (Handy, 1978): يصنف Handy الثقافة التنظيمية إستناداً إلى مدى قدرة الثقافة السائدة في المنظمة على أن تعكس الإحتياجات الحقيقية للمنظمة إلى:

1. ثقافة القوة : إذ تعني أن عملية الضبط في مركز المنظمة واتخاذ القرارات يكون بيد عدد محدد من الموظفين البارزين فيها.

(1): عبد المجيد أكرم الصرايرة، مرجع سابق، ص ص: 196-199.

(2): حسام عبد الله الأحمد، " أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين : بحث تطبيقي على مؤسسات الغزل والنسيج في مدينة حلب، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة حلب، سوريا، 2008، ص ص: 30-32.

2. **ثقافة الدور:** هي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من تركيزها على الموظفين وتهتم بالأنظمة والقواعد، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.
3. **ثقافة المهمة:** تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل، وتهتم بالنتائج، أي تحاول استخدام الموارد بطرق مثالية، من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.
4. **ثقافة العمليات:** يقتصر الإهتمام على طريقة إنجاز العمل، وليس على النتائج التي تتحقق، فتنشر الحيلة والحذر بين الموظفين لحماية أنفسهم، فالموظف الناجح هو الأكثر دقة، وتنظيماً، واهتماماً بتفاصيل عمله.

ثانياً: تصنيف (Wallach, 1983): صنف (Wallach) الثقافة التنظيمية وفقاً لنمط القيادة الإدارية إلى:

1. **الثقافة البيروقراطية:** هي الثقافة التي تتحدد فيها المسؤوليات والسلطات، فالعمل يكون منظماً، ويتم التنسيق بين الوحدات، وتتسلسل السلطة بشكل هرمي، وتقوم هذه الثقافة على التحكم والإلتزام.
2. **الثقافة الإبداعية:** تتميز بتوفر بيئة للعمل مساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
3. **الثقافة الداعمة:** تتميز بيئة العمل بنشوء علاقات اجتماعية بين الموظفين والتعاون فيما بينهم، فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة جو من الثقة، والإستقرار، والمساواة، والتعاون، ويكون هنا التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

ثالثاً: تصنيف (Jones, 1983): صنف (Jones) الثقافة التنظيمية على أساس توجهات الموظفين داخل منظماتهم إلى:

1. **الثقافة الإنتاجية:** يغلب على الثقافة الإنتاجية تركيزها على توجهات العاملين نحو العمل، لتحسين ضعف أدائهم، لما يوفره العمل من ضمانات كافية.
2. **الثقافة المهنية:** تتسم بمهارات وتخصصات عامة، إذ تعتمد على قيادة متبادلة، بدلاً من السلطة الرسمية والقواعد والإجراءات.

رابعاً: تصنيف (Luthans, 1991): يصنف (Luthans) الثقافة التنظيمية حسب القوة والضعف إلى:

1. **الثقافة القوية:** وهي الثقافة التي تخلق للموظفين تماسكاً كبيراً فيما بينهم، وتعتمد هذه الثقافة على عنصر الشدة، الذي يرمز إلى قوة تمسك الموظفين بالقيم والمعتقدات، والإجماع، والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الموظفين، ويعتمد الإجماع على تعريف الموظفين بالقيم السائدة في المنظمة، وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للموظفين الملتزمين.

2. **الثقافة الضعيفة:** وفيها يسير الموظفون في طرق مبهمة غير واضحة المعالم، ويتلقون تعليمات متناقضة، وبالتالي يفشلون في اتخاذ القرارات المناسبة.

خامسا: **تصنيف (Daft, 2001):** صنف (Daft) الثقافة التنظيمية بناء على التكيف مع البيئة الخارجية للمنظمة:

1. **ثقافة التكيف:** والتي تركز على البيئة الخارجية، حيث تحاول المنظمة التغيير لمقابلة احتياجات الزبائن من خلال الإبتكار والتطوير.

2. **ثقافة الرسالة:** وتعطي فيها المنظمة الأهمية الأساسية لوضوح الرؤية لأهدافها، ويكون التركيز على جزء محدد من الزبائن ضمن البيئة الخارجية دون الحاجة إلى التغيير السريع.

3. **ثقافة القبيلة:** يركز هذا النوع من الثقافة أساسا على مدى إنهماك ومشاركة الموظفون في اتخاذ القرارات داخل المنظمة، وعلى السرعة في مواكبة التغيرات المتوقعة حصولها في البيئة الخارجية.

4. **الثقافة البيروقراطية:** ويكون فيها التركيز على تماسك واستقرار البيئة الداخلية، حيث يكون هناك مستوى مرتفع من التماسك، والإمتثال، والتعاون بين الموظفين.

### 7.1.2 مستويات الثقافة التنظيمية:

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى الموجودة في مستويات مختلفة من الثقافة وتتمثل هذه المستويات في: (1)، (2)، (3)

1. **ثقافة المجتمع:** تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجودة فيه المنظمة والتي ينقلها الأعضاء الموظفون من المجتمع إلى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيتها ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارستها، ويجب أن تكون إستراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.

2. **ثقافة النشاط:** يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة. ويعني هذا، أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما في نشاط معين، تعتنقها معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس الصناعة أو النشاط

(1): مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص: 417-418.

(2): إلياس سالم، مرجع سابق، ص: 24.

(3): جاسم بن فيحان الدوسري، مرجع سابق، ص: 42-44.

وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة أو النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات. ومضمون السياسات ونمط حياة الموظفين، نوع الملابس، والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس الصناعة أو النشاط ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك أو الفنادق أو شركات البترول أو شركات الطيران وغيرها.

3. **ثقافة المنظمة:** عادة ما تكون للمنظمات العامة، والحكومية والمنظمات الكبيرة أو البيروقراطية ثقافات مختلفة عن المنظمات الصغيرة، أو الخاصة كما قد يكون لها ثقافات مختلفة في مواقع وأماكن العمل داخل نفس المنظمة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية التنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام أو قطاعات المنظمة، ويرجع ذلك إلى أن الموظفين في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع متباينة من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة.

4. **ثقافة الجماعات المهنية (جماعة العمل):** هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل أي منظمة يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية، الإدارة العليا، الإطار السامون، إطار متوسطة، وأعوان التحكم، تقنيين إداريين وعمال، أو حسب الوحدات الفرعية مثل: قسم، مصلحة، ورشة، وهذا ما يقصد به جماعة العمل ويتعين على إدارة المنظمة إحداث نوع من التلاحم والتعاون بين أعضاء جماعة العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء ذلك أن لجماعة العمل دور مهم في الرفع من مستوى أداء الموظفين.

5. **ثقافة الفرد (الشخصية):** لكل فرد معتقداته، وقيمه، ومعايير سلوكية تحكم تصرفاته وقد تكون هذه الخصائص وراثية عن الوالدين أو التاريخ العائلي وقد تكون من المجتمع الذي عاش فيه، أو عن الدين، أو المدرسة، أو الأصدقاء أو قد تكون خليط من كل ما سبق، وبالتالي لكل فرد ثقافته التي تختلف من شخص لآخر.

6. **الثقافة الدولية (الحضارة التنظيمية):** أصبح العالم اليوم محكوما بالعديد من القيم والأعراف التي تحكم كافة البلدان وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية يجب ألا تنمو بشكل مستقل عن الثقافة القومية والدولية التي تنشأ فيها المنظمة. إن إنشاء العديد من المعاهدات العالمية قد أوجدت توحدا في بعض المصطلحات والقوانين التي تنطوي تحت مظلة الأعراف الدولية.

### 8.1.2 أساليب تغيير الثقافة التنظيمية

عندما يحاول المديرون تغيير الثقافة التنظيمية فإن عليهم تغيير الافتراضات، والأساسيات، والمعتقدات لدي الموظفين حول موضوع ما. وقد قدم ( Stress et porter ) أربعة وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة وهي كما يلي: (1)،(2)

**1. مشاركة الموظفين:** تعتبر النظم التي توفر فرص المشاركة للموظفين أول وسيلة حساسة لتطوير أو تغيير الثقافة التنظيمية ، فهي تشجع على الإنغماس في العمل، مما ينمي الإحساس بالمسؤولية تجاه نتيجة الأعمال، ويزيد التزام الفرد في الجانب النفسي، فالمنظمات التي تعمل بمبدأ المشاركة تساهم في رفع الروح المعنوية للموظفين، وتحفزهم على أداء أعمالهم، وبالتالي تتبلور لهم المسؤولية اتجاه العمل وزيادة انتمائهم للمنظمة.

**2. الإدارة عمل ريادي:** يعتبر ظهور ممارسات واضحة من قبل الإدارة في سبيل دعم القيم الثقافية الوسيلة الثانية لتطوير الثقافة التنظيمية فمثلا الموظفون يريدون معرفة ما هو مهم، وإحدى الوسائل لذلك هي مراقبتهم وسماعهم للمديرين بعناية، حيث يتطلع الموظفون إلى أنماط وممارسات الإدارة العليا، والتي تعزز أقوالهم وتجعلهم يصدقون ويؤمنون بما تقوله.

**3. المعلومات عن الآخرين:** من خلال المعلومات المتبادلة بين الموظفين في المنظمة.

إن الرسائل الثابتة المتوافقة مع الموظفين تعتبر عنصرا هاما في تكوين الثقافة التنظيمية، فعندما يشعر الموظف بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات فإنه سيتولد لديه تصور واضح للواقع من خلال تقليص التفسيرات المتباينة .

**4. نظام العوائد والمكافآت:** نظام العوائد لا يقصد به الجانب المادي فقط وإنما تشمل الإحترام والقبول والتقدير للموظف حتي يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل فيها، ورفع روحه المعنوية .

### 9.1.2 أبعاد الثقافة التنظيمية:

ترتبط الثقافة التنظيمية بالعديد من المتغيرات البيئية والتنظيمية، مما جعل من الصعوبة الاهتمام بكل أبعادها، وحتى يتسنى دراستها بطريقة واقعية لا بد من التركيز على أبعاد معينة يتسنى من خلالها القياس والتشخيص.

(1): محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص ص: 117-118.

(2): رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، ص ص: 159-160 .

**1. الثقافة التنظيمية والفعالية:** لقد كشفت الدراسة التي أجراها (Waterman et Peter) حول خصائص المنظمات المتميزة في الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة، فقد وجد أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متفوقة في الأداء والإنجاز، ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية، فالموظفون يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا، والسلوك المناسب كانت تحده باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس. إن فعالية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق والمواءمة بين الثقافة التنظيمية وبيئة المنظمة واستراتيجيتها، فمن ناحية يجب أن تتوافق الثقافة التنظيمية مع البيئة الخارجية، أي بمعنى أن تتضمن الثقافة التنظيمية القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة ومتغيراتها. أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجية فمن الضروري أن تكون ثقافة التنظيمية مناسبة وداعمة لاستراتيجية المنظمة وأن أي تغييرات في هذه الاستراتيجية تتطلب إجراء تغييرات متزامنة في الثقافة التنظيمية وإلا فمن المحتمل أن يكون مصير الاستراتيجية الفشل.

وعلى الصعيد الداخلي للمنظمة، يجب أن تكون الثقافة التنظيمية ملائمة لنوع التقنية المستخدمة فالتقنية الروتينية تتطلب قيما ومعايير وتقاليد تختلف عن تلك التي تتلاءم مع التقنية غير الروتينية.<sup>(1)</sup>

**2. الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي:** تناول العديد من الكتاب والباحثين موضوع العلاقة بين الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي ويستخلص من الدراسات العديدة أن الثقافة التنظيمية تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة، اتخاذ القرارات، الاتصالات وغيرها) وأن مواءمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة التنظيمية يساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية. وهنا لا بد من الإشارة إلى أن الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الموظفين، وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول، وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الرقابة التقليدية. والرقابة التي تحققها الثقافة التنظيمية هي رقابة على العقل والروح والجسد ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الموظفين.<sup>(2)</sup>

**3. الثقافة التنظيمية والمرونة:** تسمح الثقافة التنظيمية المرنة للمنظمة والموظفين بها بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة، وتوجد عدة وسائل تستخدم لتحقيق مرونة الثقافة التنظيمية منها ما يلي:<sup>(3)</sup>

(1): حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، مرجع سابق، ص: 269.

(2): نفس المرجع، ص: 270.

(3): مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مرجع سابق، ص: 410.



- تعيين مدير لاستفسار عن الأحداث والتصرفات المتوقعة عن الوضع الحالي للمنظمة بشكل عام ويكون على دراية كاملة بظروف المنظمة وبيئتها.

- استقطاب موظفين من الخارج لشغل وظائف الرقابة والتحكم والإدارة تكون لديهم وجهات نظر جديدة ومتطورة بشأن المشكلات التنظيمية ويمكنهم أن يقوموا بالوظائف التي تحقق الاتصال مع البيئة الخارجية. يمكن تدعيم المرونة من خلال التدريب المستمر فمع التدريب يستطيع الموظفون اكتساب العديد من السلوكات والمهارات والقدرات المختلفة.

**4. الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي:** تؤثر الثقافة التنظيمية في درجة الالتزام والانضباط التي يظهرها الموظفون، ويشير الالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها الموظفون مستعدين لبذل الجهود والولاء وإظهار انتمائهم للمنظمة واستعدادهم لتحقيق أهدافها، وبمعنى آخر فإن الثقافة التنظيمية تخلق ظروف في المنظمة تؤدي إلى جعل الموظفين إما مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهدافها من أجل الوصول إلى حالة عامة من الرضا أو عدم الرضا.

والثقافة القوية يمكنها أن تزيد من استعداد الموظفين لإعطاء قدر كبير من الالتزام والولاء للمنظمة، ومن ثم يكون لديهم حافز قوي لتبني ثقافتها كوسيلة للحياة. (1)

**5. الثقافة التنظيمية والتطوير:** يتكون هذا البعد من خلال تفاعل بعد المرونة مع البيئة الخارجية للمنظمة كما يتناسب مع المنظمات التي تتصف ببيئتها بالديناميكية وعدم الثبات. وتتمثل الافتراضات الأساسية لهذا البعد في القدرة على التكيف والمخاطرة والتعاون والاعتماد على الاتصالات الأفقية، كما تتصف القيادة في هذا البعد بالرؤية الواضحة والإبداع والإقبال على المخاطرة كما تؤكد المنظمة في توجهها الاستراتيجي على النمو السريع والحصول على موارد جديدة ويتمثل معيار النجاح لهذا البعد في إنتاج وسائل فريدة مبتكرة من خدمات ومنتجات. (2)

**6. الثقافة التنظيمية والابتكار:** إن المنظمات القائمة على الابتكار والتي تعمل في بيئات أعمال متغيرة فإن العناصر المشكلة من الهيكل التنظيمي والأنظمة والقواعد والإجراءات الروتينية المحددة تضعف وتتقلص ليتم التحويل بدرجة أكبر على عناصر الثقافة التنظيمية التي تعزز هوية المنظمة وتميزها، وتكون أكثر قدرة

(1): نفس المرجع ، ص ص: 410 - 411.

(2): زيد صالح حسين سميع، " أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة وإدارة الأعمال جامعة حلوان، اليمن، 2009، ص: 72.

على الاستجابة للتغيرات الجديدة في البيئة الخارجية.<sup>(1)</sup>

**7. الثقافة التنظيمية والثقافة الوطنية:** تعتبر الثقافة الوطنية عنصرا حيويا ونمط للتفكير فهي ذلك المركب المعقد من العادات، الدين، المعتقدات الأخلاقيات، والذي يحدد طبيعة ونمط السلوك الفردي والجماعي لأفراد المجموعة الواحدة، وهي الرابط الاجتماعي الذي يمنح المجموعة هويتها ويحدد طبيعة العلاقات والتفاعلات فيما بينها، كما تستمد المنظمة أسسها وقيمها الثقافية من ثقافة المجتمع الذي يمثل بيئتها الاجتماعية باعتبار المنظمة تجمعا بشريا، فقد سعت الكثير من الدراسات إلى إثبات تبعية الثقافة التنظيمية للثقافة الوطنية وتخلص عدة مقاربات إلى اعتبار أن القيم السائدة في المجتمع روافد تصب في نمط الإدارة وفي سلوك الموظفين فيها، إذ تمنح المنظمة قيما للإدراك المشترك، ومقاربات لفهم الواقع التنظيمي كما أن تأثير المنظمة بالثقافة السائدة في المجتمع يجعل المنظمات المختلفة العاملة في نفس البيئة الاجتماعية تتشابه في بعض الجوانب والأبعاد الثقافية، في نفس الوقت لا توجد في المجتمع ثقافة واحدة وكذلك الأمر بالنسبة لثقافة المنظمة، إذ نجد أن هناك ثقافة سائدة أو مهيمنة وهي الثقافة التي يشترك في عناصرها غالبية الموظفين كما نجد الثقافات الفرعية أو الثقافات الداخلية التي تميز المجموعات الوظيفية.<sup>(2)</sup>

ولقد توصل Hofsted سنة 1980 في دراسة قام بها إلى توصيف أبعاد التنوع الثقافي السائد عبر العالم والجدول التالي يوضح هذه الأبعاد :

**الجدول(1-2): أبعاد التنوع الثقافي**

1- مدى تقبل التوزيع غير المتساوي للقوة والنفوذ	
ثقافات رافضة للتوزيع غير المتساوي	ثقافات متقبلة للتوزيع غير المتساوي للقوة
تعمل على تبني عدم المساواة في توزيع القوة بين أفراد المجتمع وتجعل طريقة السمو والتوافق متاحا أمام الجميع	تتجه نحو تمايز قيمى مغاير تماما للمجموعة الأولى، حيث يعد التباين في توزيع القوة والنفوذ أمرا مقبولا أو طبيعيا، كما أنه من المقبول عدم فتح طريق التميز أمام الجميع مع إلقاء مزيد من الاهتمام أو الاعتبار نحو تمايز الأفراد من حيث القوة.

<sup>(1)</sup>: نجم عبود نجم، " إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة "، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ، 2003 ص: 78.

<sup>(2)</sup>: بن قرقورة ليندة، " الثقافة التنظيمية مدخل إستراتيجي لإحداث التطوير التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية علوم التسيير جامعة الجزائر، 2008، ص: 16.

<b>2- مدى التوجه للمخاطرة وظروف عدم التأكد</b>	
<b>ثقافات متجنبية للمخاطر</b>	<b>ثقافات مخاطرة</b>
تعطي أهمية كبيرة للقواعد والتشريعات المنظمة للعمل الجاد أو الشاق والامتثال أو الطاعة والأمن	لا تعطي أهمية كبيرة للقواعد والتشريعات المنظمة للعمل الجاد، وتتحمل مغامرة الدخول في مواقف المخاطرة وعدم التأكد.
<b>3- ثقافة التوجيه بالذكورية مقابل الأنوثة</b>	
<b>ثقافة ذكورية التوجه</b>	<b>ثقافة أنوثية التوجيه</b>
تميل بوضوح إلى التمييز بين الجنسين والميل نحو دعم سيطرة الرجال بالإضافة إلى التركيز على الأداء الاقتصادي.	تركز على شيوعية دور الجنسين والمساواة بينهما، مع التركيز أكثر على تحسين جودة الحياة كقيمة في حد ذاتها.
<b>4- مدى التوجه نحو الفردية مقابل الجماعية</b>	
<b>ثقافات فردية التوجه</b>	<b>ثقافات جماعات التوجه</b>
التركيز على الاستقلالية، والمبادرة الشخصية واحترام خصوصية الفرد وشؤونه	تفضل التعاون، والاعتماد المتبادل والولاء نحو العائلة أو الفريق المنتمي إليه.
<b>5- مدى التوجه بالحاضر (الأجل القصير) مقابل التوجه بالمستقبل (الأجل الطويل)</b>	
<b>ثقافات موجّهة بالحاضر (أجل قصير)</b>	<b>ثقافات موجّهة بالمستقبل (أجل طويل)</b>
تركز على ثبات أو الإستقرار الشخصي، وحفظ ماء الوجه وغيرها من الدقائق والتفاصيل الاجتماعية	تركز على بعض القيم، والمثابرة والإصرار والإدخار مع تركيز أكبر على فروق المكانة الاجتماعية.

المصدر: عبد الناصر محمد علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ص: 139.

- **تقبل التوزيع غير المتساوي للقوة والنفوذ:** يعكس هذا البعد فكرة تقبل فجوة القوة والنفوذ، والتي تقيس مدى تسليم أو تقبل أعضاء مجتمع ما للتوزيع غير متساوي للقوة بين أفرادها، ويتضمن ذلك تحديد الذين من حقهم تملك القوة أو النفوذ الأكبر والذين هم دون ذلك، وبالنسبة لتفعيل فجوة القوة والنفوذ تشير دراسة (Hofsted, 1984) إلى أن الدانمارك نيوزيلاندا والنمسا من أكثر الدول ميلا نحو عدم تقبل هذه الفجوة وتعد الفلبين وفنزويلا والمكسيك من أكثر الدول تقبلا لها.

- **تجنب المخاطرة وظروف عدم التأكد:** يشير هذا البعد إلى مدى شعور الأفراد بعدم الارتياح للمواقف الغامضة أو المخاطرة وعدم التأكد والنفور منها، وطبقا للدراسة المذكورة تقع اليابان واليونان والبرتغال في مجموعة الدول المتجنبة للمخاطرة وعدم التأكد بينما صنف دول مثل سنغافورة والدانمارك والسويد في المجموعة المقابلة.
- **الذكورية مقابل الأنوثة:** يشر مفهوم الذكورية إلى تفضيل أو ميل وتوجه مجتمع ما نحو الاستخدام العضلي والقوة الجسدية لحيازة الثروة والاستحواذ على كافة الماديات الحياتية الأخرى، وذلك في مقابل الأنوثة الذي يميل نحو تفضيل العلاقات الاجتماعية المتسامحة والمودة والليونة والتلاطف بين الناس مع ضرورة التركيز والاهتمام بجودة الحياة الإنسانية ذاتها، وتعد اليابان طبقا للدراسة أكثر المجتمعات توجهها نحو الذكورية تليها النمسا ثم المكسيك ثم فنزويلا، وتعتبر الدول الإسكندنافية أكثر الدول ميلا نحو الثقافة الأنثوية.
- **الفردية مقابل الجماعية:** يعكس التوجه نحو الفردية تركيز اهتمامات أفراد مجتمع ما أو تحلقها حول ذواتها، وحول عائلاتها وأقربائها وذوي الصلة القوية بها وتعكس الفردية في الغالب الأثنية وحب الذات أما الجماعية فتعطي الجماعة والآخرين مرتبة أعلى على حساب الأنا وذوي القربى وقد أثبت (Hofsted) في دراسته أن الولايات المتحدة الأمريكية وكندا وأستراليا وبريطانيا من أكثر المجتمعات ميلا نحو الفردية، بينما تقف فنزويلا وكولومبيا وباكستان كأكثر الثقافات نزوعا نحو الجماعية وتقف اليابان في الحياض في هذا البعد.
- **الحاضر مقابل المستقبل:** تشير الثقافة الآتية أو المتوجهة بالحاضر إلى تركيز واهتمام واضحين في مجتمع معين عند تناوله أمرا بالتفحص والمعالجة بما يحيط بالمواقف الآن أو بما هو حادث في وقته، أما التوجه بالمستقبل فيتضمن تركيز أكبر وتوجهها أساسيا نحو مد الرؤية إلى ما قد يتوقع حدوثه مستقبلا وطبقا للدراسة المذكورة، تصنف مجتمعات كالصين وتايوان وهونغ كونغ واليابان وكوريا الجنوبية كمجتمعات ذات ثقافات طويلة الأجل، بينما تصنف مجتمعات كالولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا وكندا وزيمبابوي على النقيض من ذلك.<sup>(1)</sup>

(1) عيد الناصر محمد علي حمودة، "إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية المنظمة العربية للتنمية الإدارية"، القاهرة، مصر 2005، ص ص 136-139.

## 2.2 الإبداع:

يعتبر الإبداع الخيار الأمثل لتحقيق واستمرار الإدارة الناجحة، التي تحرص على تحقيق قفزات كمية ونوعية في مختلف مجالات العمل، حيث أصبح الإبداع الإداري من المفاهيم الأساسية المتداولة في وقتنا الحالي نتيجة للتطورات التكنولوجية والعلمية التي انعكست على مجمل حياة الفرد ونشاطات المنظمة، وبنائها وقدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة، كل ذلك جعل من الإبداع الإداري أمراً ضرورياً وحيوياً وفي مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها إن أرادت أن تزدهر وتتقدم.

### 1.2.2 مفهوم الإبداع:

لقد تعددت وتباينت المفاهيم حول الإبداع، ويرجع السبب في ذلك إلى تعقد الظاهرة في حد ذاتها وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع بسبب تباين اجتهادات واهتمامات الباحثين والمدارس الفكرية التي ينتمون إليها، حيث ينظر كل واحد منهم إلى الإبداع من الزاوية التي تناسب تخصصه وميوله، ويمكن عرض بعض منها فيما يلي:

عرف (الشلبي وحميدان) الإبداع بأنه: " العملية التي تتضمن النظر إلى الظواهر والأشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة، يتفاعل فيها الفرد والعمل وبيئة المنظمة والبيئة العامة ويقوم الفرد بالبحث والاستقصاء والربط بين الأشياء بما يؤدي إلى إنتاج شيء جديد وأصيل وذو قيمة للمجتمع وقد يتعلق هذا الشيء الجديد بمنتج أو أسلوب عمل جديد أو أداة جديدة أو عملية أو أفكار جديدة أو طرق جديدة في تصميم المنتج ".<sup>(1)</sup>

في حين يعرف (العتيبي) الإبداع بأنه: " مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت في بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى انتاجات أصيلة ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المنظمة أو المجتمع ".<sup>(2)</sup>

فيما يرى (السكرانة) الإبداع بأنه: " المحصلة الناتجة عن القدرة على التنبؤ بالصعوبات والمشكلات التي قد تطرأ أثناء التعامل مع قضايا الحياة ومن تم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع للوصول إلى إيجاد حل مناسب ".<sup>(3)</sup>

(1): فراس الشلبي، وخالد بني حميدان، " أثر المعلومات في الإبداع المنظمي "، الملتقى الدولي الثالث حول: " إدارة المنظمات: التحديات

العالمية المعاصرة ، 27-29 أبريل ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية ، عمان ، الأردن ، ص: 14.

(2): محمد زويد العتيبي، " الطريق إلى الإبداع والتميز "، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص: 27.

(3): بلال خلف السكرانة، " الإبداع الإداري "، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص: 17.

كما عرف (نصالي) الإبداع بأنه: " العملية التي يترتب عنها ظهور فكرة أو ممارسات أو منتج أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة أو فرضها عليهم من قبل أصحاب القرار بحيث يترتب عنها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو محددات المنظمة ".<sup>(1)</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكننا تلخيص الجوانب التي ركزت عليها فيما يلي:

- ركز عدد من التعاريف على العملية الإبداعية أي المراحل التي يمر بها الإبداع
- ركز عدد من التعاريف على الإنتاج الإبداعي أي نواتج عملية الإبداع.
- ركز عدد من التعاريف على الإمكانيات الإبداعية والاستعدادات النفسية لدى الأفراد.
- ركز عدد من التعاريف على السمات الشخصية للمبدعين .

وفي ضوء ما سبق يمكن اعتبار الإبداع بأنه: " العملية التي يتم من خلالها طرح منتجات جديدة

أو استخدام أساليب حديثة أو/ و إدخال تطويرات جديدة من خلال المزج بين القدرات والإمكانيات والاستعدادات لدى الموظفين في بيئة ملائمة " .

### 2.2.2 علاقة الإبداع ببعض المفاهيم الإدارية ذات الصلة:

ينبغي التمييز وإيضاح العلاقة بين مفهوم الإبداع وبعض المفاهيم الأخرى الشائعة التي تستخدم

كمترادفات للإبداع وهي: (2)، (3)

1. **الموهبة:** هي قدرة فطرية واستعداد ذهني موروث، يمكن ظهورها في أكثر من مجال من المجالات العقلية الإبداعية لدى الفرد، والذي يكون موهوبا فنيا ورياضيا ولغويا واجتماعيا وإنسانيا وغيرها، إلا أن عملية ظهور هذه الموهبة تحتاج إلى اكتشاف ورعاية حتى يمكن استغلالها.
2. **الابتكار:** هو التطبيق العملي الناجح للأفكار المبدعة في المنظمة.
3. **الذكاء:** ويعرف بأنه مقدرة عقلية عامة أو مجموعة مقدرات تمكن الموظف من التعلم، واكتساب المعرفة واستخدامها في المحاكاة، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات والتكيف مع البيئة والآخرين، ويعبر عن المكون

(1): عبد المحسن نعساني، " اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري "، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية المجلد(30)، العدد(1)، حلب، سوريا، 2008، ص: 76.

(2): صالح بن محمد بن علي الكليبي، " الإبداع الإداري لدي مديري العموم ومديري الإدارات في وحدات الإدارة العامة "، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا، 2012، ص: 65.

(3): إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، مرجع سابق، ص: 22.

الوراثي له بالذكاء السيال أو المرن، وعن المكون البيئي بالذكاء المتبلور أو المطور، ويقاس الذكاء بدلالة الأداء على فقرات اختبارية في مجال المحاكاة اللفظية والعددية والمجردة أو البصرية والذاكرة.

بالنظر إلى المفاهيم السابقة يتضح أن هناك علاقة ارتباط وطيدة بين الإبداع والابتكار، فالابتكار نتاج للإبداع إذ لا يمكن وجود ابتكار بدون إبداع فالابتكار يساعد على وضع الأفكار الإبداعية موضع التنفيذ. كما يتضح أن هناك اختلاف بين مصطلحي الإبداع والذكاء، فالذكاء مقدرات عقلية متعددة يتفاوت الموظفون فيها بخلاف الإبداع الذي يعد سلوكا يتصف به جميع الموظفين بدرجات متفاوتة، حيث أجمع الكتاب والباحثين على أنه ليس شرطا أن يكون الموظف الذي يتمتع بالذكاء مبدعا، أو الموظف المبدع متمتعا بالذكاء العالي.

وهناك اختلاف بين مفهومي الإبداع والموهبة، فالإبداع قدرة عامة مستقلة ضمن عدة مجالات للموهبة، وليست مكونا من مكونات الموهبة، وأن المكون الرئيسي للإبداع بيئي، إذ تظهر مجالات القدرة العامة إذا وجدت بيئة مناسبة فيجسد في شكل أداء متميز وخارق في أي مجال من مجالات التفوق الفني والتقني، بينما المكون الرئيسي للموهبة وراثي، والموهبة طاقة كامنة ونشاط، وعملية الإبداع قد تكون نتاجا لهذا النشاط وتلك الطاقة، والإبداع ينطوي على وجود موهبة وليس العكس فالمبدع لا بد أن يكون موهوبا وليس كل موهوب مبدع، وعلى الرغم من ذلك إلا أن هناك سمات مشتركة بين الإبداع والموهبة تتمثل في مواهب التفكير الإبداعي، وهي التفكير الإنتاجي وإنتاج أفكار متنوعة وغير مألوفا، واتخاذ القرار بتأجيل إصدار الحكم بعد إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار والتخطيط لوضع أساليب تنفيذية لبعض الأفكار، وما تتطلب من إمكانيات مادية وبشرية، والإحساس بالمشكلات المحتملة الوقوع.

### 3.2.2 أنواع الإبداع.

هناك أنواع عديدة من الإبداع يمكن التمييز بينها وفقا لعدة معايير نذكر منها:

**أولا: حسب طبيعة الإبداع:** ونميز في الإبداع حسب طبيعته بين الإبداع الإداري والإبداع الفني والإبداع التسويقي.

1. **الإبداع الإداري:** ويعني القدرة على إيجاد أساليب وأفكار يمكن أن تلقي التجاوب الأمثل من الموظفين وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية. (1)، ويشمل البناء التنظيمي والقواعد والإجراءات وإعادة تصميم العمل والسياسات والاستراتيجيات الجديدة، بالإضافة إلى نظم رقابة جديدة بجانب

(1): حمد حسين حمادات، "السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية"، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص: 315.

النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم لتحقيق الأهداف المرجوة.<sup>(1)</sup>

**2. الإبداع الفني:** حسب العديد من الدراسات العلمية في هذا المجال، يعتبر هذا النوع من الإبداع واحد من أهم أشكال الإبداع، لاعتباره أهم الأسباب الداعية للنمو على المستويين الكلي والجزئي ومن ثم فتعريفه لا يختلف عن التعريف العام للإبداع، ومن ضمن تعاريفه أنه عبارة عن تحويل فكرة معينة إلى منتج قابل للتسويق أو بتحسين منتج في طريق التصنيع أو التسويق<sup>(2)</sup> ويشمل الإبداع الفني قسمين هما:

**إبداع المنتج:** ويقصد به تقديم منتج جديد للمنظمة والسوق معا أو تحسين منتج موجود (المنتج الحالي) يكون جديد للمنظمة ولكنه موجود في السوق، إن إبداع المنتج هو إبداع مهم للمنظمة التي تتبنى استراتيجية التميز وحتى تتمكن من تقديم منتجات جديدة بصورة متكررة لا بد لها من الاستمرار بالإبداع وينبغي أن تركز استراتيجيتها على وظائف البحث والتصميم والتطوير للمنتج بشكل بارز، واستثنائي وامتلاك القدرة على تحويل أو تطوير معدات الإنتاج. إن الأفكار المتعلقة بإبداع المنتج يمكن الحصول عليها من مصادر عديدة كأقسام البحث والتطوير وبحوث التسويق فضلا على مقترحات الزبائن ورجال البيع في ميدان العمل والموظفين في المنظمة وكذلك الاستفادة من التطورات التقنية الجديدة.<sup>(3)</sup>

**إبداع العملية:** يقصد به استحداث عناصر جديدة أو تقديم معالجات وتحديد أفضل الأساليب للقيام بإنجاز العمل المطلوب، يعتبر إبداع العملية الإنتاجية ذو أهمية كبيرة للمنظمات التي تتبنى استراتيجية قيادة الكلفة أو الجودة ويظهر في صورة عمليات مطورة داخل المنظمة. ويعد إبداع العملية استثمارا في الموارد والكفاءات ومهارات المنظمة التي تمكنها من تقديم تغييرات الكلفة في عمليات الإنتاج، ويقدم أيضا ثقافة جديدة تمكن من إنتاج منتج مختلف عن الموجود، فضلا عن أن إبداع العملية قد يشير إلى الإبداع التقني المعتمد على البحث والتطوير، وهذا يعني أن إبداع العملية يعني التغيير التقني للعملية الإنتاجية لتقديم منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الموجودة من أجل تلبية حاجات ورغبات الزبائن وتحظى بأهمية بالغة

(1): إسماعيل شبلي السويطي، مرجع سابق ص:6.

(2): شريف غياط، وأسماء زدوري، " تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات"، المؤتمر العلمي الدولي حول " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة " 12، 13 ماي، جامعة قلمة، الجزائر، 2010، ص: 5.

(3): أكرم أحمد الطويل، ورغيد إبراهيم إسماعيل، " العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية ": دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من شركات الصناعة، المؤتمر العلمي الثالث حول " إدارة منظمات الأعمال: التحديات العلمية المعاصرة " 27، 29 أفريل، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن، 2009، ص:8.



في المنظمات اليابانية والتي تخصص (60%) من تكاليف التصنيع، فضلا عن السرعة في تقديم منتج جديد أو تحسين منتج قائم. (1)

**3. الإبداع التسويقي:** يقصد به وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية، وقد ينصب على عنصر المنتج سواء كان سلعة أو خدمة، أو على عنصر السلعة أو على عنصر الترويج أو على عنصر التوزيع، أو على كل هذه العناصر في آن واحد وبمعنى آخر فإن الإبداع التسويقي يوجه إلى عناصر المزيج التسويقي. (2)

**ثانيا: حسب درجة الإبداع:** ونميز في الإبداع على أساس درجته بين الإبداع الجزئي والإبداع الجذري.

**1. الإبداع الجزئي:** يشمل تحسينات متوالية في منتج أو خدمة وهو لا يتطلب معارف علمية جديدة، وهذه التحسينات تأثيرها لا يكون كبيرا على مستوى المنظمة ككل بل تمثل تحسين للأداء الناجع كتخفيض للتكاليف أو تغيير في المكونات خاصة بالمنتج. (3)

**2. الإبداع الجذري:** حيث يشير إلى كل الإبداعات التي تتضمن الجدة والخطورة، وتوصف بالإبداعات الجذرية، ويعتبر الإبداع الجذري أكثر أنواع الإبداع التي لقيت اهتماما ملحوظا في أدبيات الإبداع ذلك أن الإبداع الجذري يرتبط بالتغيير، ولهذا فهو غالبا ما يتلقى مقاومة من أطراف عديدة في المجتمع أو المنظمة بالمقارنة مع الإبداع الجزئي، وللمحد من مقاومة هذا النوع من الإبداع فإنه يجب توفير مناخ ملائم للتغيير. (4)

**4.2.2 مستويات الإبداع.**

يطرح المتخصصون في العلوم الإدارية ثلاث مستويات للإبداع ونلخصها فيما يلي:

**1. الإبداع على مستوى الفرد:** وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد بحيث يكون لدى الموظفين قدرات إبداعية خلاقة لتطوير العمل من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالموهبة والذكاء أو مكتسبة كأساليب حل المشكلات. (5) ويستعمل الموظف قدراته الإبداعية من أجل تطوير وتحسين العمل

(1): أكرم أحمد الطويل، ورغيد إبراهيم إسماعيل، مرجع سابق، ص: 10.

(2): نصر الدين بن ندير، والزين منصور، " الإبداع كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال "، المؤتمر العلمي الثالث حول " إدارة منظمات الأعمال: التحديات العلمية المعاصرة " 27-29 أبريل، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن، 2009، ص: 18.

(3): فارس طرد، " واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2007، ص: 9.

(4): حاتم على حسن رضا، مرجع سابق، ص: 32.

(5): فائزة جمعة النجار، ونازم محمود الأحمد ملكاوي، " نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع "، مجلة جامعة دمشق للعلوم

الاقتصادية والقانونية، المجلد (26)، العدد (2)، 2010، ص: 264.

وقد اختلف الباحثون في هذا المستوى من الإبداع، حول إذا ما كان كل فرد مبدع إذا ما توفرت لديه مجموعة من الظروف المساعدة أو أن الإبداع حكر على بعض الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية دون غيرهم. (1).

وتتمثل خصائص الأفراد المبدعين فيما يلي: (2)، (3)، (4)

- **المعرفة:** حيث يقضي المبدعون سنين عديدة في إتقان مجال تخصصهم وتطويره وتحديثه لمعرفةهم بالمهنة التي يمارسونها.

- **التعليم:** وليس بالضرورة أن يؤدي التعليم إلى زيادة الإبداع عند الأفراد حيث في الواقع أن التعليم الذي يركز على المنطق فقط يعيق الإبداع، ولكن المقصود هو الثقافة العامة التي توسع مدارك الفرد.

- **الذكاء:** حيث لا يتسم المبدعون بالضرورة بمستويات عالية جداً من الذكاء، ولكن المبدعين يتمتعون بالقدرات الفكرية مثل القدرة على استشعار المشكلات، وتوليف واستيعاب المعلومات.

- **الشخصية:** على الفرد أن يمتلك إرادة قوية لتخطي المشاكل ومواجهة الصعوبات، فإذا كانت الفكرة غير مريحة يستطيع تغيير الاتجاه في الوقت المناسب حتى يحقق ما يصبوا إليه.

- **الطفولة:** غالباً ما تكون طفولة المبدعين قد اتسمت بالتنوع، وربما الاضطرابات العائلية، وحالات الطلاق والأوضاع الاقتصادية غير مستقرة.

- **العادات الاجتماعية:** الإنسان المبدع ليس منطوياً على نفسه بل يميل إلى التفاعل، وتبادل الآراء مع الآخرين.

2. **الإبداع على مستوى الجماعة:** وهو الإبداع الذي يتم تحقيقه من قبل الجماعة، ويتأثر هذا النوع من الإبداع بالعوامل التالية: (5)، (6)

(1): فهيمة بديسي وآخرون، " تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات "، الملتقى الدولي لكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة البليدة بعنوان "الإبداع والتعبير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، 18. 19 ماي، الجزائر، 2011، ص: 9.

(2) Robert. P, " **Strategique pour la création d'entreprise**, " 12<sup>ème</sup> édition, Dunod , 2007, p :2

(3): مؤيد عبد الحسين الفضل، " الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية "، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 18 :19.

(4): حسين حريم، " السلوك التنظيمي: سلوك الافراد و الجماعات في منظمات الاعمال "، مرجع سابق، ص: 358.

(5): سليم بطرس جلدة، وزيد منير عوي، " إدارة الإبداع والابتكار "، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006 ص: 48-49.

(6): حسين حريم، " السلوك التنظيمي: سلوك الافراد و الجماعات في منظمات الاعمال "، مرجع سابق، ص: 359.

- الرؤية: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يتشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.
  - المشاركة الأمانة: إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم (بدون إتهام مضاد)، تعززان الإبداع الناجح.
  - الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للموظفين بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديثها بشكل مستمر.
  - دعم ومؤازرة الإبداع: فحتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التعبير، ويمكن أن يأتي هذا الدعم من الزملاء في الجماعة.
  - تنوع الجماعة: يزداد إبداع الجماعة بوجود أفراد ذوي الشخصيات وتخصصات مختلفة.
  - تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر استعدادا وحماسا ونشاطا للعمل من الجماعة الأقل تماسكا.
  - عمر الجماعة: الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.
  - حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد أعضاء الجماعة.
3. الإبداع على مستوى المنظمة: هو عبارة عن مجموعة الجهود الفردية والجماعية لجميع الموظفين في المنظمة في مجال التطوير وبالتالي يمكن أن نطلق صفة المنظمات المبدعة على المنظمات التي يكون فيها موظفوها كأفراد وجماعات من الأشخاص المميزين في عملية الإبداع (1).
- وعلى العموم هناك مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمات المبدعة عن غيرها منها ما يلي: (2)
- الاتجاه والميل نحو الفعل والإنجاز والتجربة المستمرة.
  - الصلة الوثيقة والقرب من المستهلكين لكي تتمكن المنظمة من تفهم حاجياتهم والاستجابة لمقترحاتهم بشأن تطوير السلع والخدمات.
  - منح الموظفين درجة عالية من الاستقلالية وتعزيز روح الريادة والإبداع.
  - بساطة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات والوحدات التنظيمية.
  - الجمع بين الحزم واللين في آن واحد، فهناك رقابة متشددة لحماية قيم وأهداف المنظمة، وفي نفس الوقت هناك استقلالية وتفويض السلطة في الأمور الأخرى لتشجيع روح المخاطرة.

(1): زاهد محمد ديري، " السلوك التنظيمي "، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 301.

(2): سمية بروبي، " دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011، ص ص: 81-82.

2. 2. 5 نظريات الإبداع: قام عدد من الكتاب وباحثي الإدارة بطرح أفكار أصبحت فيما بعد نظريات عرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول موضوع الإبداع، كما استعرضت أيضا ملامح المنظمات المبدعة والعوامل المؤثرة وهذه النظريات هي: (1)

1. نظرية (March and Simon, 1958): فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات، إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به فتحاول خلق بدائل من خلال عملية البحث، إذ تمر عملية الإبداع بعدة مراحل هي فجوة أداء، عدم الرخاء، وبحث ووعي، وبدائل، ثم إبداع حيث عزيا الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات أخرى) أو عوامل الداخلية (تعين موظفين جدد أو وجود معايير أداء عالية).

2. نظرية (Burns and Stalker, 1961): أول من أكد أن الهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلنا إليه من أن الهياكل الأكثر ملاءمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الألى الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، كما أن النمط العضوي يقوم على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها. وتعد هذه النظرية مماثلة لنظرية (March and Simon) إلا أنهما لم يشيرا إلى مراحل عملية الإبداع رغم أنهما تطرقا إلى عوامل التغير التقني، والهياكل التنظيمية والسوق والاستهلاك.

3. نظرية (Wilson, 1966): وقد بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغييرات في المنظمة وهي: إدراك التغير، واقتراح التغير، وتبني التغير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، كما افترضت نسبية الإبداع في هذه المراحل الثلاثة المتباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية)، فكلما زاد عدد المهام المختلفة كلما ازدادت المهام غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات. كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي في توليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب الموظفين المنظمة.

4. نظرية (Harvey of Mill, 1970): إستفادا مما قدمه كل من (March et Simon Burns and Stalker) وأنصب تركيزهما على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول) فقد وصفا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات، وأنواع الحلول التي يمكن

(1) : أكتف عبد المجيد الصرايرة، مرجع سابق، ص ص: 191- 193 .

أن تطبقها من خلال إدراك المشكلة عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابتها (كيفية استجابة المنظمة) أو بلورتها أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة قد تتخذها المنظمة أو إختيار الحل (إنتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعني استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب. إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لهما سابقا (الخبرات السابقة) بينما تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم إستخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير روتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية الميكانيكية والعضوية. كما تناولا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة، وعمرها ودرجة المنافسة، ودرجة التغير التكنولوجي ودرجة الرسمية في الاتصالات. فكلما زادت مثل هذه الضغوطات تطلب الأمر أسلوبا أكثر إبداعا لمواجهتها.

**5- نظرية (Hage and Aiken, 1970):** تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغيير حاصل في برامج المنظمة يتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالآتي:

- **مرحلة التقييم:** أي تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به (March and Simon).

- **مرحلة الإعداد:** أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.

- **مرحلة التطبيق:** البدء بإتمام الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة .

- **مرحلة الروتينية:** وتتمثل في سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

أما العوامل المؤثرة في الإبداع فمختلفة وبالغة التعقيد وهي (زيادة التخصصات المهنية، وتنوعها والمركزية والرسمية ، والإنتاج، والكفاءة والرضا عن العمل). وأخيرا لخص مراحل عملية الإبداع في التقييم والإعداد ، والتطبيق، والروتين .

**6- نظرية (Zaltman and Other, 1973):** تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين

هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة. ووصفا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية. و أن الإبداع دالة (المركزية، والتعقيد، والرسمية ) واعتمدوا على نظرية (Hage and Aiken) إلا أنهم توسعا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافا متغيرات أخرى وهي العلاقات الشخصية، وأسلوب التعامل مع الصراع . وحددوا المراحل التفصيلية للإبداع وهي :

- **مرحلة البدء:** وتنقسم بدورها إلى ثلاثة أقسام وهي : المرحلة الثانوية لوعي المعرفة والمرحلة الثانوية حول مراحل الإبداع ثم المرحلة الثانوية للقرار.

- **مرحلة التطبيق:** وتشمل قسمين هما: التطبيق التجريبي والتطبيق المتواصل .

### 3.2 الإبداع الإداري:

تواجه المنظمات المعاصرة العديد من المشكلات، حيث يتطلب حلها استخدام أساليب إبداعية جديدة ونبذ الطرق والإجراءات القديمة، ولا يتم ذلك إلا بإيجاد أشخاص مبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على إيجاد طرق جديدة وحلول إدارية سريعة.

#### 1.3.2 مفهوم الإبداع الإداري:

إن مصطلح الإبداع يعد من بين أكثر المصطلحات شيوعاً في الوقت الراهن في أدبيات الإدارة، كذلك الأمر في هذا المجال لم يتفق الكتاب والباحثون على تعريف محدد لمصطلح الإبداع الإداري، حيث أدى عدم اتفاق الباحثين حول مفهوم الإبداع بصفة عامة إلى تعدد التعاريف التي استخدمت لتحديد المقصود بالإبداع الإداري وفي ما يلي نذكر بعض التعاريف التي تناولت هذا المصطلح:

حيث يعرف (السكرانة) الإبداع الإداري بأنه: " عبارة عن المبادرة التي يبديها الموظف أو المدير بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير، ويتم هذا التغيير النوعي من خلال العملية التي يصبح عندها الموظف حساساً للمشكلات والنواقص والمتغيرات في المعرفة والعناصر المفقودة، وعندما يتوجه التفكير الإبداعي نحو متطلبات العملية الإدارية وخصوصاً في مجال الأعمال ". (1)

عرف (إبراهيم سيف) الإبداع الإداري بأنه: " فكرة تتسم بالحدثة والتجديد تنشأ نتيجة الخبرة والإلمام الإداري المدرك لواقع المنظمة والمستند إلى المعلومات الشاملة لأجزاء التنظيم المختلفة وتحليلها مما يتطلب توافر قدرات إبداعية للوصول إلى ما هو جديد ومفيد ". (2)

كما عرف (العنزي) الإبداع الإداري " بأنه عبارة عن مجموعة من العمليات التي يستخدمها الفرد بما هو متوافر لديه من قدرات وبما يحيط به من مؤثرات للتوصل إلى فكرة أو أسلوب يحقق النفع للمنظمة التي يعمل بها ". (3)

فيما يري (أبو جامع) بأن الإبداع الإداري " هو استخدام الموظف لمهاراته الشخصية في إستنباط أساليب إدارية جديدة، لمعالجة مشكلة ما بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقييم ". (4)

(1): بلال خلف السكرانة، " الإبداع الإداري "، مرجع سابق، ص ص: 18-19.

(2): ناصر إبراهيم سيف، " أثر تطبيق معايير اعتماد المستشفيات على الإبداع"، جامعة فيلادلفيا، عمان، الأردن، ص: 15.

دراسة منشورة 22:00<sup>h</sup> 22/04/2014 voir le http // iefpedia.com/arab/wp-content

(3): بسام بن مناور العنزي، مرجع سابق، ص: 33.

(4): إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، مرجع سابق، ص: 19.

في ضوء ما سبق يمكن القول بأن الإبداع الإداري: " هو العملية التي يتم من خلالها تحويل وإعادة تنظيم طرق وأساليب التسيير، والمعارف المكتسبة من أجل جعل سلوك المنظمة والموظفين أكثر إيجابية وفعالية، ويهتم بتطوير نظم إدارية حديثة وإجراء تحويلات في توزيع النشاطات بين الموظفين وفي تركيب الوظائف داخل المنظمة.

## 2.3.2 عناصر الإبداع الإداري:

إن للإبداع مكونات أو عناصر أساسية وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود إبداع فعال وقد أجمع الباحثون إلى حد كبير في العديد من الدراسات على العناصر الإبداعية الأساسية التالية:

1. الأصالة: تعد عنصراً أساسياً في التفكير الإبداعي، حيث تقوم على إنتاج أفكار أو طريقة عمل جديدة أي هي التميز في التفكير والندرة والقدرة على النفاذ إلى ما وراء المباشر والمألوف من الأفكار وتعني أن الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به لهذا تكون أفكاره جديدة.<sup>(1)</sup>

2. الطلاقة: وهي القدرة على توليد جملة من الأفكار والتطبيقات والبدائل أو السيناريوهات لحلول مقترحة لمشكلة ما تتطوي على فهم عميق وليست مجرد تذكر ولا سرد.<sup>(2)</sup>

وللطلاقة ثلاثة عوامل تجعل الشخص المتميز بها صاحب قدرات إبداعية فذة وهي: (3)، (4).

- الطلاقة الفكرية: ولها علاقة بنسبة توليد كمية من الأفكار والفكرة المولدة قد تكون بسيطة ككلمة مفردة أو قد تكون مركبة ومعقدة كعنوان قصة، أو جملة تعطي أفكار موحدة، اعتماداً على شروط معينة في زمن محدد، أي أن الشخص المبدع يقوم بإنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة.
- الطلاقة اللفظية وطلاقة الكلمات: وتعني قدرة الشخص على توليد أكبر عدد ممكن من الكلمات أو الألفاظ أو المعاني وفق محددات معينة، وبما يدل على الثراء المعرفي واللفظي والثراء الكبير من الكلمات والمعاني التي تمكن الشخص من التعاطي بثقة لفظية ومعرفية ذات معاني والتي تخدم الغرض أو الهدف المنشود من ذلك، والطلاقة اللفظية وطلاقة الكلمات تمنح العقل القدرة على التحليل وطرح

(1): محمد حمد الطيبي، " تنمية قدرات التفكير الإبداعي "، ط3، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 52.

(2): هوارى معراج، وخليل عبد الرزاق، " الإبداع في قطاع الحكومي الجزائري " : دراسة ميدانية حول صفقات ومحاضرات الإبداع بالمنطقة الصناعية بغرداية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد(6)، جامعة الأغواط، الجزائر، 2006، ص: 68.

(3): صالح بن محمد بن علي الكليبي، مرجع سابق، ص 76.

(4): محمد حمد الطيبي، مرجع سابق، ص: 53.

البدائل والتصورات المتعددة والمتنوعة والتي يمكن تركيب بعضها، أو تحليل بعضها ليصل الشخص في النهاية للكلمات والمعاني والمفاهيم الإبداعية التي تخدم حل المشكلة موضوع التفكير.

- **طلاقة الأشكال:** وهي مقدرة الشخص على الرسم أو التصور الذهني لأشكال في رسوم سريعة بعدد من الأمثلة والتفصيلات عند الاستجابة الذهنية العقلية لمثير تم إدراكه فوراً، فمن الواضح أن الإبداع في أغلب الأحيان يحدث بصورة تلقائية، فمن طرق دراسة خطوات عملية الإبداع النظر إلى الأفراد المبدعين عندما يكونون في حالة تدفق إبداعي بمعنى أن يكونوا داخل العملية الإبداعية قلباً وقالبا، ويفصل بعض علماء النفس والتربية في مفهوم الطلاقة في أكثر من جانب، فيؤكدون وجود طلاقة الأشكال البصرية في الفنون الشكلية، وطلاقة الأشكال السمعية في الموسيقى، وطلاقة الرموز اللغوية في التأليف الأدبي كالشعر، والسجع والطلاقة العامة المتعلقة بالمهن والحرف والبيع والإعلان والدعاية والتدريس... إلخ.

**3. المرونة:** إن المرونة هي القدرة على تغيير التفكير الذي يميز الأشخاص العاديين الذين يجمد تفكيرهم في اتجاه معين، وتنقسم المرونة إلى قسمين هما: (1).

- **المرونة التلقائية:** وهي المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف، فيعطى الشخص عدداً من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة وإنما تنتمي إلى عدد متنوع.
- **المرونة التكيفية:** ويقصد بها قدرة الفرد على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى حل مشكلة محددة، أي عكس التصلب العقلي أو ما يسمى بالجمود الذهني، وتسمى تكيفية لأن الفرد يحتاج لتعديل مقصود في السلوك والتفكير لينتق مع الحل السليم.

**4. الحساسية للمشكلات:** تتجسد هذه القدرة بكونها عنصراً مهماً من عناصر الإبداع، في توظيف القدرات العقلية للفرد، وما يملكه من معارف وخبرات ومهارات وحصر القضايا والمشكلات التي يمكن أن تكون معالجة بغرض الوصول إلى حلول مبدعة. (2)

**5. الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه:** ويعني إمكانية الفرد التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون أن تحول المشتتات بينه وبينها، والمشكلة كهدف تظهر بدرجات متفاوتة فيما يتعلق بمضمونها ولكن يظل التوجه حيالها قائماً. كما يعني عدم التنازل عن الهدف والإصرار على تتبعه والسير في اتجاهه ومحاولة

(1): محمد سعد فهد المشوط، " أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الكويت 2011، ص ص: 27-28.

(2): هوارى معراج، وخليل عبد الرزاق، مرجع سابق، ص: 69.



تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، غير أن قدرة المبدع على مواصلة الاتجاه لا تكون بشكل متصلب فالمبدع أثناء مواصلته لتحقيق اتجاهاته يعدل من أفكاره لكي يحقق أهدافه الإبداعية بأفضل صورة ممكنة لكن لا يتنازل عنها، ويظل في نفس الوقت محتفظاً بنفسه بالمرونة المناسبة التي تتيح له اكتشاف السبل الهادفة ومعاينتها.<sup>(1)</sup>

6. **قبول المخاطرة:** وهو مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل والنقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن الأفكار الخاصة.

كما تعنى أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن الحلول لها، في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد مستعداً لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المشكلات المترتبة عن ذلك.<sup>(2)</sup>

7. **التحليل والربط:** وهو القدرة على تفتيت المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض، وتفسير ذلك أن أي موضوع لا يسمى مشكلة إلا إذا كان معقداً ومؤلفاً من أجزاء بعضها غامض وأول ما ينبغي عمله هو تحليل المادة المجمعّة ومن ثم تتحل المشكلة إلى مجموعة قضايا تساعد في إدراك ذلك العنصر المعقد.

**أما الربط:** فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة وتشكيلها في بناءات وترابطات جديدة أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة.<sup>(3)</sup>

### 3.3.2 أساليب الإبداع الإداري:

هناك العديد من الأساليب التي يمكن للمنظمة اختيار أحدها بما يتلاءم مع طبيعة المشكلة المراد حلها ومن هذه الأساليب:

1. **العصف الذهني:** وهو عبارة عن عملية متطورة لإنتاج وتوليد أفكار جديدة، وذلك باستخدام مجموعة من القواعد والمبادئ المعينة التي تحفز وتشجع طرح الأفكار الجديدة التي لم يتم الحصول عليها بالطرق المعتادة ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط رئيسية وهي:<sup>(4)</sup>

- **تأجيل تقييم الأفكار:** إذ يتم إرجاء التقييم أو النقد لأية فكرة إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار.

(1): هوارى معراج، خليل عبد الرزاق، مرجع سابق، ص: 70.

(2): توفيق عطية توفيق العجلة، " الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة " رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009، ص: 30.

(3): توفيق عطية توفيق العجلة، مرجع سابق، ص: 31.

(4): بلال خلف السكارنة، " الإبداع الإداري "، مرجع سابق، ص: 273.

- **عدم وضع قيود على التفكير:** فالفرد يجب أن يفكر بحرية وأن يندفع بخياله وأحلامه ويترك لعقله الباطن حرية التعبير، فوضع القيود تقلل من الانطلاق في التفكير.

- **كمية الأفكار هي المهمة وليست نوعيتها:** فكلما زاد عدد الأفكار كلما كان أفضل لتوفير أفكار أصيلة.

- **البناء على أفكار الآخرين وتطويرها:** فمن الممكن للفرد استعمال أفكار الآخرين كأساس لاكتشاف أفكار جديدة مبنية عليها.

وطبقا لهذا الأسلوب يختار المدير المشكلة المطلوبة دراستها في الاجتماع ويجب أن تكون المشكلة راهنة وذات أهمية لتبرير اشتراك الموظفين الآخرين ومن جانب آخر يجب على المدير أن يقود الجماعة بقوة وحماس وقدرة، وأن يظهر اهتمامه بالاشتراك في تقديم الأفكار والتمتع بأفكار الآخرين.<sup>(1)</sup>

**2. تحليل العوامل المؤثرة:** تم اقتراح هذا الأسلوب من أساليب الإبداع من قبل عالم النفس الاجتماعي كيرت ليفين (Kurt Levin)، أما بالنسبة لمدلول اسمها فيعود إلى قدرتها على تحديد العوامل التي تسهم أو تعيق حل المشكلة حيث أنها من الممكن أن تستثير التفكير الإبداعي للشخص من خلال ثلاث محاور وهي:

- تحديد الهدف الذي تعمل من أجل تحقيقه.

- تحديد جوانب القوة في هذا الهدف والذي يمكن زيادتها أو تدعيمها.

- تحديد جوانب الضعف في هذا الهدف والتي يمكن تقليصها أو إلغاؤها.

إن الوظيفة الأساسية لأسلوب تحليل العوامل المؤثرة فيما يتعلق بالإبداع أو توليد الأفكار الإبداعية هي أنها تقدم ثلاث قوى مختلفة تؤثر على التفكير بالنسبة لوضع الحلول أو الخيارات المناسبة، ونظرا لأن هذا الأسلوب يمثل نوعا من الشد والجذب بين وضعين هما الوضع غير المقبول (الأزمة) والوضع المفضل (المثالي) مما يوفر ثلاثة طرق لتحريك خط الوسط الذي يمثل الوضع الراهن في الاتجاه الذي ترغب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل وهذه الطرق هي:<sup>(2)</sup>

- تقوية أو تعزيز العوامل الإيجابية المؤثرة في الوضع الراهن.

- إضعاف أو الحد من العوامل السلبية المؤثرة في الوضع الراهن.

- إضافة أية عوامل إيجابية أخرى مؤثرة ترى أنها من الممكن أن تقود نحو الأفضل.

(1): عبد الرحمن توفيق، "المناهج التدريسية المتكاملة"، ط3، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2004، ص ص: 30-31.

(2): رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، ص ص: 33-34.

من الاستعراض السابق لطريقة تقييم هذا الأسلوب يمكن القول أنها تعد من الوسائل المحفزة على الإبداع، إذ أنها تمكن المتدرب (أو الشخص أيا كان) من المقارنة بين النقاط الإيجابية والسلبية في الموقف حيث يساعد ذلك على توليد الأفكار الإبداعية الملائمة وبالتالي الوصول إلى الحلول المناسبة.

**3. التحليل المرفولوجي:** يستهدف هذا الأسلوب تنمية مهارات الموظفين في إنتاج مجموعة كبيرة من التوافق والتبادل الممكنة للعناصر التي تدخل في الشيء محل الدراسة أو الاهتمام ، ويقوم هذا الأسلوب على تحليل أي مشكلة إلى أبعادها الهامة، ثم يتم تحليل كل بعد من هذه الأبعاد إلى متغيرات الجزئية، بحيث يمكن بعد ذلك إنتاج مجموعة من التكوينات الفكرية، من خلال دمج هذه العناصر الجزئية بعضها ببعض بطريقة جديدة، ومن ثم التوصل إلى حلول كثيرة قد تكون غير عملية، بل قد تكون مستحيلة التحقيق، ولذلك تكون آخر خطوة في هذا الأسلوب هي تقييم الحلول واختيار الحل القابل للتنفيذ، والذي يعتبر في الوقت نفسه أكثر الحلول أصالة . (1)

**4. أسلوب الدلفي:** وقد أوجده (دالكي) وفيه لا يتطلب أن يكون الموظفون في مكان واحد، وهو عبارة عن سلسلة من الأسئلة ترسل إلى عدد من الخبراء ليبدوا آرائهم في مشكلة ما (كل على حدى) ثم تعاد الإجابات لتصنف وترتب حسب توافق الآراء والأفكار وتعاد مرة أخرى إلى المشاركين وتكرر الخطوات السابقة حتى يتفق الجميع على الحلول المطروحة. (2)

يقوم هذا الأسلوب على (15) فرد على الأكثر من أفضل المختصين في الميدان الذي سوف يعالج يقودهم منشط يعرض على المشاركين المصطلحات الخاصة بالموضوع أو المشكلة، ويقصد بالمصطلحات النقاط الأساسية المرتبطة بالموضوع، تطبيقها يقوم على ثلاث مراحل: (3)

- في المرحلة الأولى يتم إنتاج المصطلحات في مدة تتراوح بين 15 و 20 دقيقة يقوم المشاركون بتسجيلها كل واحد من زاويته (انفراديا) والتي يرونها مرتبطة بالظاهرة أو المشكلة، مع العلم أن المشاركين لا يتحدثون فيما بينهم.

(1): جمال الدين لعويصات، " اتخاذ القرارات في الإدارة"، دار هومة للنشر، الجزائر، 2003، ص: 13.

(2): طلال نصير، " أثر الإبداع على تحسين مستوى أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية " مداخلة ضمن الملتقى الدولي

حول الإبداع والتغير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، 18- 19 ماي، جامعة البليدة، الجزائر، 2011، ص: 12.

(3): عبد الرحمان بن عنتر، وعثمان مداحي، " دور الفكر الإبداعي في بناء وتحسين أداء المنظمات المعاصرة"، الملتقى الدولي حول

الإبداع والتغير التنظيمي في المنظمات الحديثة، 18. 19. ماي، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2011، ص: 15- 16.

- في المرحلة الثانية يتم تبسيط وعرض المصطلحات بشرحها من طرف كل مشارك، ويتم تسجيلها في جدول أو لوح ليلاحظها المشاركون الآخرون أو بواسطة تقنيات الفيديو من طرف منشط آخر غاية تقديم عروض المشاركين كليا.

- في المرحلة الثالثة يتم فيها ترجيح المصطلحات، حيث يقوم المشاركون كل على انفراد بضبط أحسن خمسة مصطلحات مرتبة تنازليا وكتابيا على ورقة تقدم لأجل ذلك، تمنح نقطة (10) لكل أول مصطلح اختاره مشارك وعلامة (07) للخيار الثاني، وعلامة (05) للثالث، وعلامة (03) للرابع، ونقطة للخامس في (10) دقائق ليسترجع بعدها المنشط الأوراق ويجمع النقاط الخاصة بكل مصطلح، ويظهر مصطلح أو مصطلحين في غاية الأهمية، تبدأ هنا عملية المناقشة بأولوية لهما، والمصطلحات الأخرى غالبا يتم تجاهلها، فهي طريقة سهلة التطبيق لإنتاج أفكار إبداعية.

5. **كتابة الأفكار:** إذا كان العصف الذهني يمثل طريقة جماعية لإيجاد أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة، فإن كتابة الأفكار تمثل طريقة فردية من أجل أن يكتب ويدون الفرد أفكاره بإعطاء الوقت الملائم من أجل اختلاعه بنفسه، وتسجيل أكبر عدد من الأفكار الخلاقة، التي ترد إلى ذهنه في الموضوع المعني أو المعالجة مشكلة التي تواجهه.

في الوقت الحاضر يوجد الكثير من برامج الحاسوب التي تساعد على التوصل إلى أفكار جديدة لحل المشكلات المطروحة، حيث أن البرمجية تحتوي على ثلاثة آلاف سؤال مصمم لمساعدة المستفيد على أن يفكر بالحلول لمشكلات العمل كتطوير استراتيجية التسويق، ابتكار وتطوير منتج أو خدمة جديدة مع التأكيد على أنه لا غنى عن العقل المبدع الخلاق، إلا أن هذه الأدوات المساعدة تفيد في تسريع عملية الإبداع وفي الكثير من الأحيان تأتي وتذهب بسرعة لذا ينصح بوضع ورقة وقلم في مواضع كثيرة يتواجد فيها الفرد الذي ينشغل بالتفكير في حلول خلاقة للمشاكل المطروحة .<sup>(1)</sup>

6. **حلقات الجودة:** وهي عبارة من مجموعة من الموظفين في اختصاصات متشابهة أو متماثلة يعملون طوعية، ويلتقون بمحض إرادتهم ورجبتهم ساعة أسبوعيا لمناقشة المشكلات النوعية وإيجاد الحلول المناسبة لها ويتخذون الإجراءات التصحيحية لمقابلة الانحرافات الحاصلة بين المحقق فعلا والمخطط<sup>(2)</sup>.

(1): نجم عبود نجم، "إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003 ص ص: 89-90.

(2) خضير كاظم حمود الفريجات، "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، دار المسيرة للنشر والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2002 ص: 180.

ويمكن توضيح الأهمية والفوائد التي تكتسبها المنظمة جراء تبني أسلوب حلقات الجودة لأداء أنشطتها المختلفة فيما يلي:<sup>(1)</sup>

- زيادة التزام الموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرار.
- القدرة على حل المشاكل.
- زيادة ولاء الموظفين للمنظمة.
- تنمية وتطوير أداء المشرفين في جميع مستويات المنظمة وإبراز صفة القيادة فيهم.
- زيادة دافعية ومعنوية الموظف وبناء الثقة بين جميع الموظفين في المنظمة.
- تساهم حلقات الجودة في الاستفادة القصوى من الموارد البشرية في المنظمة.
- خدمة أفضل للزبون.

### 4.3.2 مراحل الإبداع الإداري:

تمر عملية الإبداع الإداري بمراحل عدة حتى تكتمل وتظهر بصورة كاملة معبرة عن الموضوعية والنضوج الذهني، وتتطلب هذه العملية النضوج العقلي والموضوعية في الأحكام التي يقدمها الشخص المبدع وحتى يكون الإبداع قائماً على الحقيقة، فإنه لا بد وأن تتم ترجمته إلى واقع عملي يمكن للآخرين الاستفادة منه بقدر المستطاع خاصة إذا استند إلى أدلة تثبت حقيقته وواقعيته وصحته، وعلى الرغم من صعوبة الكتابة في هذا الموضوع إلا أن الباحثين والدارسين توصلوا إلى وضع عدة مراحل تمر بها عملية الإبداع الإداري وهي:

**1. المرحلة التحضيرية:** أي عملية الإعداد المسبق للإبداع من حيث العمل على التنشيط والتحفيز بهدف زيادة استعداد الموظفين وحفزهم على تجميع وتطوير أفكارهم ذات العلاقة بعملية الإبداع الإداري، وهنا لا بد من البدء بجمع المعلومات والبيانات وإدارة النقاش وتوفير المصادر التي لها علاقة والتي قد يحتاج لها الموظف للعمل على ممارسة وإفراز نمط جديد من التفكير الإبداعي.<sup>(2)</sup>

**2. مرحلة الاحتضان ( الكمون):** وهذه المرحلة لا يتم فيها تقدم ملموس نحو الهدف ويشعر المفكر خلالها بالإحباط والكد، ويصرف نظره عن المشكلة الرئيسية إلى أشياء أخرى، ومع ذلك فإن المشكلة الرئيسية

<sup>(1)</sup>: عالية عصام عباس، " حلقات الجودة "، الكلية التقنية الإدارية، بغداد، العراق.

voir le26/02/2014 22:30<sup>n</sup> [Http://alirtikaa.mummygllery.com/t3-lopic=3.sitx](http://alirtikaa.mummygllery.com/t3-lopic=3.sitx)

<sup>(2)</sup>: موسي اللوزي، " التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة "، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1999 ص: 293.

تبقى في خيال الشخص وفي ذاكرته وقد يأتيه الحل من حيث لا يدري أو قد يأتيه في الأحلام.<sup>(1)</sup>

**3. مرحلة الإشراف (الإلهام):** تتضمن هذه المرحلة إدراك الموظف للعلاقة بين الأجزاء المختلفة للمشكلة وانبثاق شرارة الإبداع أي اللحظة والتي تتولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي بدورها لحل المشكلة، كما تتجسد فيها خصائص الإبداع الذاتية التي تمثل فاصلا فعليا بين ما يمكن أن يقوم به أي موظف وما يقوم به المبدعون، فالمرحلتان السابقتان بقدر أهميتهما وصعوبتهما إلا أنهما في الواقع مرحلتين يمكن لأي موظف أن يمر بهما أما هذه المرحلة فلا يمر بها إلا المبدعون.<sup>(2)</sup>

**4. مرحلة التحقيق:** يختبر المبدع في هذه المرحلة صحة وجودة إبداعه من خلال تجريبه، وربما تجري في هذه المرحلة بعض التعديلات أو التغييرات على الإنتاج الإبداعي من أجل تحسينه وإظهاره بأجود صورة.<sup>(3)</sup> بينما أشار (الضمور، 2003) إلى أن هناك خمس مراحل للإبداع الإداري أو العمل الإبداعي وهذه المراحل هي: (4)، (5)

**1. مرحلة اكتشاف الحقيقة:** وتتضمن جمع كافة المعلومات حول المشكلة من خلال وضع أسئلة بصيغة ماذا أين، متى، كيف، لماذا؟ وتتطلب هذه المرحلة أن يتصف الموظف المبدع بالانفتاح الإدراكي، بحيث يكون حساسا لما يحيط به من مثيرات، وملما بمجال تخصصه.

**2. مرحلة إنتاج وتنمية الأفكار:** وتشير هذه المرحلة إلى وضع الفكرة في حالة الإشارة والجاهزية للتفكير في كافة الاتجاهات لإنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول الموضوع المطروح في وحدة زمنية محددة.

**3. مرحلة تحليل الأفكار:** تركز هذه المرحلة على فحص وتحليل ما تم التوصل إليه من أفكار وتحليل واستنباط ما يوجد بين هذه الأفكار من علاقة، حيث يسعى الموظف المبدع إلى إيجاد ارتباطات غير عادية بين الأفكار المختلفة بهدف تكوين فكرة جديدة ونافعة وإيجاد التشابه بين أفكار مختلفة لم يسبق أن كان بينها ارتباط من أي نوع ورفض الأفكار التي تتأجج بين قول "إما"، "أو"، والتي ليست لها علاقة بالموضوع أو المشكلة واستخدام الأسئلة التي تتضمن ماذا؟ ولماذا؟ وكيف؟ في التحليل.

(1): الملكاوي إبراهيم الخلوف، "إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم"، ط1، العراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007 ص: 220 - 221.

(2): توفيق عطية توفيق العجلة، مرجع سابق، ص: 22.

(3): ميلود زيد الخير، "أثر التدريب على الإبداع والتغيير التنظيمي"، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، 18، 19 ماي، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، 2011، ص: 8.

(4): صالح محمد علي الكليبي، مرجع سابق، ص: 86، 87.

(5): بلال خلف السكارنة، "الإبداع الإداري"، مرجع سابق، ص: 56.

**4. مرحلة تقييم الأفكار:** وفي هذه المرحلة يتم إخضاع الأفكار البديلة التي تم التوصل إليها لعملية التفكير التقويمي أو النقدي وذلك في ضوء المعايير التالية:

- توافقها مع أهداف المنظمة أو الجهاز الإداري وفق سياساته المقررة.
- الفوائد الذي سوف تحققها هذه الأفكار.
- مواعمتها للإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة أو الجهاز الإداري المعني.

ويتم في هذه المرحلة التأكد من وضع قائمة من الخطوات وخطة العمل اللازمة لوضع الفكرة موضع التنفيذ وأنه قد تم اختيار المعايير الصحيحة لتقييم فعالية كل فكرة ووضع قائمة بمصادر الدعم لتطبيق الأفكار.

**5. مرحلة تجريب الأفكار:** ويتم في هذه المرحلة ترجمة الإبداع إلى واقع ابتكاري ملموس على نطاق ضيق للتجربة قبل مرحلة التعميم، وإخضاعه لعملية المتابعة وتدوين الإيجابيات وتعزيزها وتدوين السلبيات والعمل على التخلص منها.

### 5.3.2 تنمية الإبداع الإداري:

هناك العديد من العوامل التي تشجع القدرات الإبداعية لدى الموظف وهنا يجب على المديرين تنمية إبداع الموظفين في المنظمة من خلال: (1)، (2)، (3)

**1. تطوير مهارة التحليل والوعي:** ويتم ذلك بمختلف الأبعاد لمعالجة أي موضوع عن طريق زيادة المناقشات البناءة التي تشجع على طرح الأفكار والاهتمام بآراء الآخرين ومشاركتهم ووضع تصورات للحلول المحتملة إضافة إلى زيادة الاهتمام بالآخرين وحاجاتهم حيث ينبغي معرفة أن الموظفين يختلفون فيما بينهم، ولكل واحد منهم آراء واحتياجات تختلف عن غيره.

**2. زيادة القدرة على التركيز وحصر الوقت:** بمعنى مضاعفة القدرة على التركيز وحصر الوقت في الأمور التي يمكن عمل أشياء مميزة فيها، وتعويض الأمور البسيطة التي لا تتغير نتائجها كثيراً بغض النظر عن قام بها، إن مؤشر إمكانيات الإبداع هنا يتمثل في درجة الاهتمام الذي يحظى به موضوع ما، فكلما زادت درجة الاهتمام الموجودة لدى الموظفين زادت قدرتهم على توليد أفكار مبدعة حول هذا الموضوع.

(1): كامل محمد المغربي، " السلوك التنظيمي: مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم " ط3، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص: 348.

(2): إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، مرجع سابق، ص: 30.

(3): سليم بطرس جلد، " أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة "، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 171-172.

3. زيادة القدرة على التكيف مع التغيير: ويمكن أن يكون ذلك من خلال اعتبار التغيير أمراً حتمياً ومنتوقاً واعتباره كذلك فرصة لتجريب ودخول مجالات جديدة.

4. تنمية مهارة الصبر: وتتمثل هذه المهارة بالقدرة على تقييم الذات، بحيث أن من شأن ذلك أن يساعد المدير على تجاوز الضغوط اليومية وتقييم نفسه على أساس دوره الواسع، وكذلك على تقييم أداء الجهاز الإداري .

5. التركيز على التخطيط الاستراتيجي: ويتعلق ذلك بالأهداف الرئيسية وليس الأمور الإجرائية، حيث يشجع على حرية التفكير وديمقراطية العمل وتنمية روح التعاون والمشاركة والنقد البناء واحترام أفكار الآخرين وخلق زوبعة الأفكار الخلافة وهذا يتضمن تشجيع التفكير الاستراتيجي بإيجاد قيم وأهداف بين الموظفين وأرباب العمل وخلق مناخ تنظيمي ملائم .

6. التدريب المستمر: يمكن تنمية وتطوير مقدرة الموظفين الإبداعية بالتدريب وخصوصاً عند الموظفين ذوي الاستعداد للتعلم والتدريب المستمر، وأن أبسط وسيلة لزيادة مستوى الإبداع لدى الموظفين في المنظمة تكمن في تطوير مهاراتهم من خلال تدريبهم على أساليب تعزيز التعلم الذاتي لديهم إضافة إلى تدريبهم على تقديم أفكار مبدعة، خصوصاً في مجال حل المشكلات، وأن زيادة الإبداع داخل المنظمة أمر ممكن من خلال تطوير مهارات الموظفين على توليد حلول متعددة للمشكلات التي تواجههم.

وحتى تنمي منظمة ما الإبداع هناك شروط يجب توفرها من أهمها:<sup>(1)</sup>

- التأكد من هيمنة المناخ وأجواء وثقافة تثمن الإبداع وتساعد في إطلاق الطاقات الإبداعية، وهذا يعني أنها تحتاج إلى أنظمة عمل وأجور ومكافأة تحفز الإبداع وتثمنه فتعطي قيمة أعلى مما تعطي لنشاط آخر أي أنها تعطي الأولوية للمبدع وليس للأكثر أقدمية أو الأكثر التزاماً بمتطلبات السلطة، وكذا خلق ثقافة تنظيمية تقم الإبداع من خلال غرس قيم واتجاهات وتشجيع سلوك وعلاقات اجتماعية تنمي السلوك الإبداعي والمبادرة الخلافة.

- اختيار عناصر يتمتعون بالاستعدادات الإبداعية العالية وهذا يتطلب معرفة خصائص المبدعين، أي الأشخاص الذين نمت لديهم هذه الاستعدادات والسعي لاستقطابهم مما يقتضي أيضاً إخضاعهم لاختبارات قياس الاستعدادات الإبداعية عند التعيين.

(1): سعاد نايف البرنوطي، " الإدارة، أساسيات إدارة الأعمال "، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001  
ص ص: 396-398.



- استحداث وحدات إدارية واجبها هو الإبداع والابتكار، وتعتبر وحدات البحث والتطوير نماذج لوحداث تنظيمية مهمتها هي الإبداع وهذه جميعا دوائر ووحدات تنظيمية مهمة الموظفين فيها هي أن يخرعوا أو يبدعوا.

- توفير أدوات عملية تساعد في إطلاق القدرات الإبداعية للموظفين، وتعتبر أساليب العصف الذهني وحلقات الجودة، وأسلوب الدلفي أساليب شائعة الاستخدام لتنمية الإبداع الإداري.

### 6.3.2 معوقات الإبداع الإداري:

إن عملية الإبداع في المنظمات تحتاج إلى بيئة مناسبة تشجع على الإبداع الإداري و تؤيده و تسخر كافة الامكانيات البشرية والمادية من أجل تنمية الإبداع وإظهاره للملأ ويمكن أن نجمل المعوقات التي تعترض عملية الإبداع على النحو التالي: (1)، (2)، (3)

**1. المعوقات الشخصية :** وهي تلك التي تتعلق بالفرد من حيث تكوين شخصيته التي يفرض عليها الانحراف لا شعوريا. فقد يتعرض الفرد منذ طفولته إلى أنواع من التربية الأسرية أو الدينية أو الاجتماعية مما يدفع إلى اللجوء لاستخدام وسائل دفاعية لحماية ذاته . وأهم هذه الوسائل ما يلي:

- **السلوك العدواني:** وهو نتيجة شعور الفرد بتهديد خارجي على ذاته . فالخوف من خطر على نفسه يدفعه إلى سلوك العدواني.

- **الإسقاط:** و هو أن يلجأ الموظف لأن ينسب السلوك غير المقبول إلى أشخاص آخرين فعدم تعاون الموظف مع زملائه في العمل بسبب انطوائه مثلا يعزبه إلى كراهية الآخرين له أو لأنهم أنانيون.

- **الكبت اللاشعوري :** إن تعرض الموظف إلى ضغوط خارجية نتيجة السلوك الشاذ يؤدي إلى محاولة إخفاء مشاعره.

- **الإستبدال :** قد يلجأ الموظف إلى تعويض أهدافه التي يسعى إلى تحقيقها بأهداف أخرى حتى يتمكن من التعايش مع زملائه.

**2. المعوقات الاجتماعية :** وتتضمن العقائد السائدة والعادات والتقاليد وإيديولوجية المجتمع وجهاز الحكم وسياسة التعليم والتصنيع ونظرة المجتمع نحو التغيير وتحمل المخاطرة ونظرة المجتمع نحو التجارة وسعر الفائدة ونظام السوق وغير ذلك.

(1): محمد حسن محمد حمادات، مرجع سابق، ص:317، 316.

(2): محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص:302.

(3): زاهد محمد الديري، مرجع سابق، ص: 302، 303 .

**3. المعوقات التنظيمية:** وتتمثل في تحديد سلوك الموظفين بأمر متوقعة وفق الأدوار الرسمية، أي أن الإدارة ترى أن الأدوار والسلوك يجب أن لا تتناقض مع التوقعات الرسمية في المنظمة، وعليه فكلما زادت هذه الأدوار تحديدا قل مجال الإبداع، وصغرت دائرته، فعندما يحدد الرئيس للموظف كل خطوات العمل وتفاصيله فإنه لا يترك له مجالاً للإبداع أو طرح الأفكار الجديدة.

**4. المعوقات البيئية :** وهي تتعلق بالبيئة المحيطة بالمنظمة من أنظمة وسياسات تنموية والنشاط الاقتصادي والنظام السياسي في البلد وكذلك الأنظمة والقوانين المتعلقة بالتطوير والتحديث الوطني ومكافحة البطالة والفقر والتخلف.

**5. المعوقات المالية :** حيث أن عملية الإبداع تحتاج إلى أموال كبيرة تستثمر في خدمة المبدعين وهو الذي قد لا يتوفر لدي الكثير من منظمات الأعمال لأن الكثير منها تعاني من الشح في الموارد المالية.

#### 4.2 دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإبداع الإداري:

لكل منظمة ثقافتها الخاصة، والتي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى والتي تتجسد في الطريقة التي ينظم بها العمل، وتمارس بها الصلاحيات ويكافؤ بها الموظفين، فهي تحدد أسلوب العمل الذي يمارسه به الموظف عمله. والذي يؤثر على سلوكه وأداءه الإبداعي وعلى مدى قدرته في حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير.

#### 1.4.2 دور الثقافة التنظيمية في خلق بيئة إبداعية:

إذا افترضنا أن الإبداع الإداري يتأثر بالثقافة التنظيمية فعليه يجب أن يكون مدفوعة بها. وبما أن الثقافة هي مجموعة من القيم والأفكار التي يعتنقها أفراد المنظمة لذا فإن القيم الواضحة تدفع السلوك الإبداعي، ولكي يتم نجاح تطبيق الإبداع الإداري فلا بد أن تنتقل المنظمة من كونها موجهة نحو الربح إلى التوجه نحو القيم وعندها تتأسس ما يسمى بالثقافة الإبداعية.

يعتمد نجاح الإبداع الإداري بشكل أساسي على خلق ثقافة تنظيمية، بحيث تتسجم القيم السائدة فيها مع البيئة الإبداعية للمنظمة، وذلك عن طريق تبني قيم ومفاهيم قائمة على العمل التعاوني، بمشاركة جميع أفراد المنظمة، ويتطلب تطبيق الإبداع الإداري الانتقال من الإدارة التقليدية بما تحمله من قيم ومفاهيم ترسخت عبر السنين إلى قيم ومفاهيم عمل جديدة، ولا بد أن يكون للبيئة الداخلية للمنظمة مساهمة فاعلة في نشر ثقافة الإبداع، وهذا إذا ما قمنا بخلق البيئة الإبداعية التي تضمن لنا توافر هذه الثقافة المهمة، وبالتالي تخرج لنا أكبر عدد ممكن من الأفراد المبدعين الذين يساهمون في إيجاد أساليب عمل جديدة، ويحققون النهضة فالبيئة الإبداعية هي البيئة الحاضنة للمبدعين، وهي تعمل على اكتشاف الأفراد المبدعين وتنمية قدراتهم

بالطرق العلمية المختلفة، وتوفر لهم كافة أدوات البحث والابتكار وتحفزهم على ذلك بالأساليب المادية والمعنوية حتى تتمكن من الاستفادة المثلى منهم وتحصيل ثمرات إبداعهم وإنتاجهم الإبداعي. ويتم ذلك من خلال سلسلة الإجراءات يمكن تلخيصها فيما يلي: (1)

- إعداد دليل بالأدبيات الإبداعية الخاصة بثقافة المنظمة تتناول (الرؤية، الرسالة، مدونة القيم، والأهداف) لتكون مرجعا مهما ودليلا علميا وبرنامجا تدريبييا أساسيا والزاميا لكل الموظفين عند توظيفهم بالمنظمة وتنظيم سلسلة من الفعاليات التثقيفية والتدريبية التي تضمن الفهم والوعي الكامل به والتطبيق السلوكي الصحيح له.
- تكوين ثقافة المشاركة لدي الموظفين في المنظمة وذلك من خلال طلب مشاركتهم في إعداد دليل أدبيات الإبداع لضمان اكتساب أكبر عدد منهم لهذه الثقافة المهمة، وكذلك كسب ثقتهم وانتمائهم وولائهم واعتزازهم بهذه الثقافة الخاصة بالمنظمة، ومن ثم الحرص على الالتزام بها وتنفيذها عمليا وسلوكيا.
- اعتبار أن تقديم الأفكار الإبداعية أحد أهم مرتكز نظام تقييم الأداء في المنظمة وتطبيقه سيكون بجدية عالية على جميع الموظفين.
- أن تلتزم القيادات الإدارية للمنظمة بهذه القيم وهذه الثقافة الإبداعية كنموذج وقودة عملية مشاهدة يقتدي بها كافة الموظفين.
- تدريب وتأهيل الموظفين على طرق ومناهج وأدوات التفكير المختلفة وتطبيقاتها في مجال العمل في المنظمة وتعريفهم المستمر بالإبداعات ذات الصلة بأعمالهم وكيفية الوصول إليها.
- تطبيق نظام الكفاءة والجدارة لتحقيق الإختيار الجيد للعنصر البشري الذي يرغب في العمل في المنظمة وذلك وفق معايير خاصة مستوحاة من الثقافة الإبداعية الخاصة بها، وتأخذ في الاعتبار (الأصالة، المرونة تحسس المشكلات، القابلية العالية لتطبيق أساليب ومناهج الإبداع).
- تحقيق الاستقرار النفسي والمهني وتحقيق الرضا الوظيفي وتنفيذ سياسات تحفيز عالية الجودة للموظفين.
- الاطلاع المستمر على البيئات المهنية النوعية بهدف التواصل الدائم معها محليا وعالميا من خلال خطة تعاقدات واتفاقيات وشراكات وزيارات مستمرة طوال العام للاطلاع عليها والتنسيق معها والاستفادة منها.
- العمل على توفير أحدث أدوات التميز الإبداعي، وذلك من خلال إحلال أحدث التقنيات والتكنولوجيا ذات الصلة بمجال عمل المنظمة والحضور الدائم لكل الفعاليات الإبداعية والمعارض العالمية بهدف الاطلاع والاستفادة منها.

(1): إبراهيم رمضان الديب، " أليات بناء وتعزيز البيئة الإبداعية والإبتكارية في المؤسسات العربية"، مجلة التدريب التقنية، العدد (107)، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، الرياض، السعودية، 2007، ص ص: 30-35.

- من الضروري في عالم اليوم المليء بالتحديات أن يتحلى الموظفون بالطاقة والحماس والتفاؤل، وذلك من خلال إشاعة جو التفكير الإيجابي الذي يستطيع به كل فرد أن يحصل على أفضل ما في الحياة وأن أول خطوة تجعل الكل أكثر إيجابية وهي أن يكونوا واعين ومدركين لمشاعرهم وأفكارهم ومعتقداتهم.

#### 2.4.2 دور الثقافة التنظيمية في توجيه الموظفين نحو السلوك الإبداعي:

يحاط الموظف بالعديد من المتغيرات والمحددات الفردية والتنظيمية التي تساهم في التأثير على سلوكه أثناء أدائه لعمله من حيث تحفيزه وتحسينه وتقويمه، ورغم تعدد وتشابك هذه المتغيرات إلا إنها في الغالب تتبع من طبيعة الثقافة التنظيمية التي تحيط بالموظف عند أدائه لعمله، فالثقافة التنظيمية بما تحمله من القيم والمعتقدات تمثل المصدر الأساسي للطاقات والقدرات الإبداعية فهي تؤثر بالدرجة الأولى على سلوك الموظفين داخل المنظمة، نتيجة لاختيار الوسائل وأساليب العمل الأنسب، وهنا تكون قيم الثقافة التنظيمية في حد ذاتها مصدرا مهما ومباشرا لتوليد التحفيز الذاتي لدى الموظف نحو تحقيق الأداء المثمر وانتهاج السلوك الإيجابي في بيئة العمل، إذ تعطي الثقافة التنظيمية ذات القيم الإيجابية الدعم للإجراءات والتعليمات التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، إلا درجة أن تصرف الموظف بخلاف تلك التعليمات يقابل بالرفض من طرف زملائه في العمل لعدم انسجامه مع القيم الثقافية السائدة، وهنا يحرص الموظف على الالتزام بالعمل ليس خوفا من التعليمات فقط، ولكن انسجاما مع القيم والتوقعات المشتركة ومعايير السلوك السائدة في المنظمة. إذ أن الثقافة التنظيمية التي تركز على منح الموظفين درجة من الإستقلالية في أداء المهام الموكلة اليهم مع تزويدهم بالمعلومات اللازمة يقوي روح المبادرة والإصرار على أداء مهام ذات معنى، والرفع من الروح المعنوية لديهم، والتعزيز من الولاء التنظيمي مما يساهم في توجيههم ودفعهم نحو السلوك الإبداعي باعتباره مجموعة من التصرفات المميزة التي يمارسها الموظف أو الجماعات في موقع العمل وليس بالضرورة أن ينجم عنه نتائج أو خدمات وسلع جديدة، إذ أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعا في حد ذاته عندما يمارسه الموظف لأول مرة في المنظمة بحيث تعمل ثقافة المنظمة على توجيه سلوك الموظفين والجماعات نحو استكشاف الفرص وتوليد الأفكار الجديدة والتحقق منها بالأساليب العلمية وتحمل المخاطرة في سبيل دعمها وتطبيقها لكي يصبح الإبداع سلوكا راسخا يمارسه الموظفون بشكل دائم. وقد تتضمن الثقافة التنظيمية مجموعة من الممارسات الإدارية التي تؤثر بشكل مباشر على السلوك الإبداعي نذكر منها:<sup>(1)</sup>

(1): محمد ذيب المبيضين، محمد أحمد الطراونة، " أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية "، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد(38) ، العدد (2)، الجامعة الأردنية، الأردن، 2011، ص ص: 488-489.

**1. التحدي :** عن طريق تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب، والذي يتصل بخبراته ومهاراته وذلك يؤدي إلى توقد شعلة الإبداع لديه، كما أن تثبيته في مكان غير المناسب يؤدي إلى الإحباط والشعور بالتهديد.

**2. الحرية:** وتتمثل في إعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المسندة إليه، فذلك ينمي الحافز الذاتي وحاسة الملكية لديه، وفي الواقع نجد بعض المديرين يغيرون الأهداف بالاستمرار أو أنهم يفشلون في تحديد الأهداف، وآخرون يمنحون الحرية بالاسم فقط ويدعون أن الموظفين ليس لديهم المقدرة على التوصل إلى حلول إبداعية.

**3. توزيع الموارد:** أهم موردين يؤثران في الإبداع هما: الوقت والمال، وتوزيعها يجب أن يكون بعناية فائقة لإطلاق شرارة الإبداع عند الجميع، وعلى العكس فإن توزيعهما على نحو غير عادل يؤدي إلي تثبيط الهمم، كما أن مساحة المكان الذي يعمل فيه الموظف كلما كانت واسعة كلما حركت الخيال المبدع أكثر.

**4. ملامح فرق العمل:** كلما كان فريق العمل متألفا ومتكاملا كلما أدى ذلك إلى مزيد من صقل مهارات التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات، ويكون ذلك من خلال :

- الرغبة الأكيدة للعضو في تحقيق أهداف المنظمة.
- مبادرة كل عضو إلى مساعدة الآخرين وخاصة في الظروف الصعبة .
- ضرورة تعرف كل عضو على المعلومات المتخصصة التي يحضرها الأعضاء الآخرون للنقاش.

**5. تشجيع المشرفين :** حيث أن معظم المديرين مشغولون دائما، وتحت ضغط النتائج يفوتهم تشجيع المجهودات المبدعة الناجحة وغير الناجحة، فلا بد من تحفيز الدافع الذاتي حتى يتبنى الموظف المهمة ويحرص عليها ويبدع فيها، ونادرا ما تربط المنظمات الناجحة بين الإبداع وبين مكافئات مالية محددة والمفترض أن يقابل المدير أو المشرف الأفكار الإبداعية بعقل متفتح وليس بالنقد أو بتأخير الرد أو بإظهار رد فعل يحطم الإبداع.

**6. دعم المنظمة:** يبرز الإبداع حقيقة عندما يهتم به قادة المنظمة الذين عليهم أن يضعوا نظاما أو قيما مؤكدة لتقدير المجهودات الإبداعية واعتبار أن العمل المبدع هو قمة الأولويات، كما أن المشاركة في المعلومات، وفي اتخاذ القرارات، والتعاون تعد من القيم التي ترعى الإبداع.

## 5.2 نبذة حول البنوك التجارية محل الدراسة:

يعد الجهاز المصرفي المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي ودفع عجلة النمو الشامل نحو التقدم. إن الجزائر وقصد مواكبة التحولات الاقتصادية التي يشهدها العالم في ظل اقتصاد السوق، عمدت إلى إعادة النظر في منظومتها المصرفية التي عرفت عدة إصلاحات أهمها إصلاحات سنة (1990) المتمثلة في قانون النقد والقرض 10/ 90 وكذا المرسوم الرئاسي 11/ 03 المعدل لقانون النقد والقرض وهذا جعلها تتكيف والمحيط المصرفي والاقتصادي الدوليين ومن جهة أخرى منح البنوك دورا جديدا في تعبئة الموارد المالية وبالتالي جعلها في المراتب السامية التي تسمح لها باحتلال مكانة مرموقة بين البنوك المحترفة. إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك الخارجي الجزائري و بنك القرض الشعبي الجزائري من بين البنوك البارزة على المستوى الوطني ، وقصد التعرف على هذه البنوك خصصنا جزء من هذا الفصل للتحدث عنها بصفة عامة.

## 1.5.2 نبذة عن بنك القرض الشعبي الجزائري

تأسس بنك القرض الشعبي الجزائري بموجب المرسوم رقم (66/366) الصادر بتاريخ (29) ديسمبر (1966)، وذلك في إطار القيام بتأميم البنوك الشعبية الأجنبية التي كانت تزاوّل نشاطها في الجزائر غداة الاستقلال أو ما كان يعرف آنذاك بالمصرف الشعبي للتجارة والصناعة مقره الجزائر، وهران، عنابة، قسنطينة، بالإضافة إلى الصندوق المركزي الجزائري للقرض الشعبي، ثم اندمجت فيه بعد ذلك ثلاثة بنوك أجنبية أخرى هي (شركة مرسيليا للقرض، المؤسسة المصرفية الفرنسية للقرض والبنك المختلط الجزائري المصري)، وفي سنة (1985) انبثق عن القرض الشعبي الجزائري بنك التنمية المحلية حيث تم التنازل بموجبه عن أربعين وكالة وتحويل (550) موظف وإطار وكذا (89000) حساب تجاري للزبائن، وبعد إصدار القانون المتعلق باستقلالية المؤسسات سنة (1988) أصبح القرض الشعبي الجزائري مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم تمتلكها الدولة كليا وابتداء من سنة (1966)، وبمقتضى المرسوم القانوني المتعلق بإدارة الأموال التجارية للدولة تم وضع جميع المصارف التجارية العمومية تحت إدارة وزارة المالية. عند تأسيسه كان القرض الشعبي الجزائري عبارة عن شركة مساهمة بدأت عملها برأس مال قدر ب(15) مليون دينار جزائري، ثم شهدت هذه القيمة عدة زيادات وارتفعت سنة (1983) إلى ما مقداره (800) مليون دينار جزائري، ثم بلغت سنة (1992) أي بعد حوالي عشرة سنوات (5.6) مليار دينار جزائري وهو ما يفسره الزيادات الملحوظة في رأس مال البنك نتيجة التطورات التي أحدثها في هيكلته وارتفاع عدد زبائنه، أما في سنة (1994) فقد بلغ رأس مال البنك (9.31) مليار دينار جزائري ثم (13.6) مليار دينار جزائري سنة

(1996)، وبحلول سنة (2000) أصبح رأس مال البنك يقدر ب(21.6) مليار دينار جزائري وهو مبلغ لا يستهان به مقارنة بالبنوك التجارية الجزائرية الأخرى ليرتفع سنة (2004) ما قيمته (25.3) مليار دينار جزائري، ثم بلغ (29.3) مليار دينار جزائري سنة (2006)، بينما قدر ما قيمته ب(48) مليار دينار جزائري في سنة (2010).

### 2.5.2 نبذة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

أنشئ بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتاريخ (13) مارس (1982) ( حسب الجريدة الرسمية رقم (11) المنشورة بتاريخ (16) مارس (1982) ) في إطار سياسة اتخذتها الدولة لتنمية القطاع الفلاحي هذا نظرا لأهمية هذا القطاع في الجزائر ويعتبر كتكملة لسياسة الثورة الزراعية وذلك لتغطية الحاجيات الوطنية من حيث المواد الزراعية والاستهلاكية . فالفلاحة أخذت المكانة أو المرتبة الأولى في مخطط التنمية، وهذه الأخيرة التي تطلبت شروط كثيرة والتي تبقى دائما من أهم القطاعات التي تعتمد عليها الدولة .

وهنا نرى أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية لديه مهمتين وهما :

**المهمة الأولى :** هي توزيع ومنح القروض.

**المهمة الثانية :** التي تتمثل في التنمية حيث أن برنامج هذه التنمية مرتبط بالقطاع الفلاحي.

ونشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعود إلى عاملين وهما :

- **الإرادة السياسية:** وهذا ما ساهم في الاستقلال الاقتصادي وذلك من خلال القدرة على تلبية الحاجيات الوطنية وكذا رفع المستوى المعيشي وتنمية الريف الذي يمثل أكثر من (60%) من إجمالي السكان .
- **الضرورة الاقتصادية:** أي مشاركة القطاع الفلاحي في الاحتياطي الوطني وكذا إعادة تنظيم الجهاز الإنتاجي للفلاحة وبناء السدود والرفع من مقدورية الإنتاج الفلاحي .

### 3.5.2 نبذة عن البنك الخارجي الجزائري:

يعتبر البنك الخارجي الجزائري إحدى المؤسسات المالية المختصة في مجال تقديم الائتمان لصالح الأفراد والمؤسسات، والشركات وتمويل الاستثمارات المتوسطة و الطويلة الأجل، تأسس البنك الخارجي الجزائري بموجب القانون (204 /67) الصادر في (01) جانفي (1967) ليكون بنكا تجاريا هدفه الرئيسي تسيير وتسهيل عمليات التجارة الخارجية، والتكفل بكل العمليات التي لها علاقة بالخارج ويعتبر ثالث بنك تجاري ينشأ في الجزائر.

حدد رأس مال البنك الجزائري الخارجي ب(100) مليار دينار من طرف وزارة المالية ويبلغ رقم أعماله حوالي (12) مليار دولار وبهذا فهو يحتل المرتبة الأولى في الجزائر والعاشرة في إفريقيا من حيث ترتيب البنوك التجارية.

ومن أهداف البنك ما يلي.

- تحقيق الربح.
  - منح القروض للمستثمرين.
  - تسهيل عمليات المبادلات داخليا في الوطن أو خارجيا على مستوى الأسواق الدولية.
  - المساهمة في جلب العملة الصعبة عن طريق فتح حسابات بنكية بالعملة الصعبة للمهاجرين.
  - جمع أكبر قدر من المدخرات.
  - خلق ثروة على مستوى الاقتصاد الوطني عن عملية الائتمان.
  - دفع عجلة التنمية عن طريق تسريع و تأمين عمليات المبادلات الخارجية.
- لبنك الخارجي الجزائري، القرض الشعبي الجزائري وبنك الفلاحة والتنمية الريفية عدة وكالات موزعة عبر كامل تراب الوطن، والتي نجد من بينها وكالات بجيجل مكان تربصنا، وللمعرفة أكثر عن وكالات جيجل ، أنظر الملاحق (2)،(3)،(4)



## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

تمهيد

1.3 منهج الدراسة

2.3 حدود الدراسة

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

4.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات

5.3 قياس متغيرات الدراسة

6.3 أداة الدراسة

7.3 اختبار ثبات أداة الدراسة

8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

يتناول هذا الفصل المنهج والطريقة والإجراءات، حيث يركز على منهج الدراسة الذي استخدمه الباحثان وحدود الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، والأدوات المستخدمة فيها لجمع البيانات وإجراءات التأكد من صدقها وثباتها، وانتهاءً بالأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

### 1.3 منهج الدراسة:

نتيجة لطبيعة الأهداف التي تسعى هذه الدراسة للوصول إليها وهي الكشف عن تأثير الثقافة التنظيمية في مستوى الإبداع الإداري في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، البنك الخارجي الجزائري، القرض الشعبي الجزائري، ومن خلال الأسئلة التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عليها فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي من أجل وصف واقع الثقافة التنظيمية السائدة والتعرف على مستوى الإبداع الإداري، ودراسة تأثير الثقافة التنظيمية في مستوى الإبداع الإداري وذلك عن طريق اختبار فرضيات الدراسة، وذلك من منطلق أن هذا المنهج يتناول الممارسات والظواهر كما هي على أرض الواقع ولا يتطلب إجراءات خارج قدرتنا وسيطرتنا بالإضافة إلى أنه يتجاوز جمع البيانات ووصف الظواهر إلى تحليلها والوصول إلى الاستنتاجات.

### 2.3 حدود الدراسة:

أجريت الدراسة ضمن الحدود التالية:

#### 1.2.3 الحدود الموضوعية للدراسة:

تم إجراء الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، البنك الخارجي الجزائري وبنك القرض الشعبي الجزائري، وذلك لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية في مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين فيها.

#### 2.2.3 الحدود المكانية:

تم إجراء الدراسة الميدانية في ولاية جيجل، على الموظفين ورؤساء المصالح في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، البنك الخارجي الجزائري وبنك القرض الشعبي الجزائري.

#### 3.2.3 الحدود الزمانية:

تم إجراء هذه الدراسة نظريا وعمليا خلال المدة 2014/2013

#### 3.3 مجتمع وعينة الدراسة:

عملت الدراسة على اختيار قطاع البنوك التجارية لولاية جيجل ميدانا للدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في الإدارة لهذه البنوك.

ولبلوغ غايات الدراسة فقد تم اختيار مجتمع الدراسة و المؤلف من (80) موظفا يعملون في ثلاثة بنوك تجارية بواقع (34) موظفا ببنك الفلاحة والتنمية الريفية و (25) موظفا في بنك الخارجي الجزائري و(21) موظفا في بنك القرض الشعبي الجزائري.

ونظرا لمحدودية عدد أفراد مجتمع الدراسة، فقد استخدم الباحثان المسح الشامل، حيث تم توزيع (80) إستبانة وكان عدد الاستبانات المسترجعة (71) استبانة من بينها (7) استبانات غير صالحة للتحليل الإحصائي، بذلك أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (64) استبانة أي (80%) من الاستبانات الموزعة على أفراد عينة الدراسة، والجدول (3-1) يوضح توزيع مجتمع الدراسة في كل بنك.

### جدول (3-1)

#### توزيع مجتمع الدراسة في كل بنك

عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	عدد الاستبانات المستبعدة	عدد الاستبانات المفقودة	عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات الموزعة	
27	4	3	31	34	بنك الفلاحة والتنمية الريفية
20	1	0	21	21	بنك القرض الشعبي
17	2	6	19	25	بنك الخارجي الجزائري
64	7	9	71	80	المجموع
%80	%8.75	%11.25	%88.75	%100	النسبة

المصدر: من إعداد الباحثان.

### 4.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات:

تم الاعتماد على مصادر عدة بقصد الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة وتمثلت في:

1. المصادر الثانوية: للحصول على البيانات والمعلومات الثانوية تم الاعتماد على الكتب، والأبحاث

والدراسات السابقة، والرسائل الجامعية، والأنترنت، والدوريات ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك من أجل بناء الجانب النظري.

**2. المصادر الأولية:** كما أننا اعتمدنا على المصادر الأولية، والمتمثلة بالاستبانة التي تم تطويرها لقياس متغيرات الدراسة وتم توجيهها إلى الموظفين في الوكالات الخاصة بكل من بنك الفلاحة والتنمية الريفية البنك الخارجي الجزائري وبنك القرض الشعبي الجزائري لولاية جيجل.

### 3-5 قياس متغيرات الدراسة:

وقد تم قياس متغيرات الدراسة كما يلي:

#### 1. قياس المتغيرات المعدلة:

وقد تم قياسها على النحو الآتي:

- **الجنس:** (1: ذكر، 2: أنثى)

- **العمر:** ( 1: أقل من 25 سنة، 2: 25-32 سنة، 3: 33-40 سنة، 4: أكثر من 40 سنة).

- **المؤهل العلمي:** (1: دراسات تطبيقية، 2: ليسانس، 3: دراسات عليا).

- **الخبرة:** ( 1: أقل من 3 سنوات، 2: 3-6 سنوات، 3: 7-10 سنوات، 4: أكثر من 10 سنوات)

- **المستوى الوظيفي:** (1: موظف، 2: رئيس مصلحة، 3: مدير عام).

#### 2. قياس الثقافة التنظيمية:

وقد تم قياسها بالاعتماد على تصنيف (Wallach, 1983) الذي يشتمل على ثلاث أبعاد هي:

الثقافة البيروقراطية، والثقافة الإبداعية، والثقافة الداعمة. وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي 5 (أوافق بشدة) إلى 1 (لا أوافق بشدة).

#### 3. قياس مستوى الإبداع الإداري:

تم قياس هذا المتغير باستخدام مقياس ليكرت الخماسي 5 (أوافق بشدة) إلى 1 (لا أوافق بشدة). من

خلال (18) عبارة موجهة للموظفين بالبنوك محل الدراسة.

### 3.6 أداة الدراسة:

قام الباحثان بتطوير استبانة يمكن من خلالها قياس الأبعاد المنبثقة من نموذج الدراسة، بعد الاطلاع

على الدراسات السابقة، والأدبيات المرتبطة بموضوع الدراسة للاستفادة منها في تطوير أداة الدراسة. وقد غطت

أداة الدراسة الجوانب الآتية :

- الجزء الأول (معلومات عامة): تتضمن المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وقد تم قياسها كما ذكرنا سابقا.

- الجزء الثاني (أداة قياس الثقافة التنظيمية) : تضمن مقياس الثقافة التنظيمية الموزع على ثلاثة أبعاد هي: الثقافة البيروقراطية، والثقافة الإبداعية، والثقافة الداعمة، تقيسها (25) عبارة، ويبين الجدول (3-2) توزيع عبارات مقياس الثقافة التنظيمية:

#### توزيع عبارات قياس قوة الثقافة التنظيمية

##### جدول رقم (3-2)

رقم العبارة	البعد
من 1 إلى 9	الثقافة البيروقراطية
من 10 إلى 19	الثقافة الإبداعية
من 20 إلى 25	الثقافة الداعمة

المصدر: من إعداد الباحثان

- الجزء الثالث (أداة قياس مستوى الإبداع الإداري): يتضمن مقياس الإبداع الإداري (18) عبارة موجهة للموظفين في البنوك محل الدراسة لمعرفة وجهة نظرهم حول مستوى الإبداع الإداري في هذه البنوك. والجدول (3-3) يوضح توزيع عبارات مقياس الإبداع الإداري:

#### توزيع عبارات قياس مستوى الإبداع الإداري

##### جدول رقم (3-3)

رقم العبارة	البعد
من 26 إلى 43	الإبداع الإداري

المصدر: من إعداد الباحثان

#### 7.3 اختبار ثبات أداة الدراسة:

يشير هذا المقياس إلى مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تشتمل عليها الدراسة وتكون نتيجة المقياس مقبولة إحصائيا إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) أكبر من (0.60)<sup>(1)</sup>، وكلما اقتربت القيمة من 1 دل هذا على درجة ثبات أعلى لأداة الدراسة، وبالنظر إلى البيانات

(1): Sekaran, U "Research Methods For Business: A Skill Building Approach", 4<sup>th</sup> Edition, Wiley India Pvt. Ltd, New Delhi, India, 2006, 311.

الواردة في الجدول رقم (3-4)، نجد أن ألفا كرونباخ تراوحت (0.615 - 0.853)، لذا يمكن وصف أداة هذه الدراسة بالثبات، وأن البيانات التي تم الحصول عليها من خلالها مناسبة لقياس المتغيرات، وتخضع لدرجة اعتمادية عالية.

### جدول رقم (3-4)

#### معاملات الثبات لأداة الدراسة وأبعادها

معامل الثبات ألفا كرونباخ	الثبات لأداة الدراسة	
0.659	الثقافة البيروقراطية	محور الثقافة التنظيمية
0.615	الثقافة الإبداعية	
0.768	الثقافة الداعمة	
0.853	الثبات الكلي	
0.824	محور الإبداع الإداري	
0.897	الثبات الكلي لأداة الدراسة	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج spss

### 8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة عن تساؤلات الدراسة ولغايات تحليل البيانات فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. التكرار والنسب المئوية لوصف أفراد عينة الدراسة وتحديد إجاباتهم اتجاه محاور وأبعاد الدراسة التي تضمنتها الاستبانة .
  2. معامل ألفا كرونباخ لتحديد درجة ثبات أداة الدراسة.
  3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور وأبعاد متغيرات الدراسة.
  4. معامل الانحدار المتعدد وذلك لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع .
  5. معامل الانحدار البسيط وذلك لقياس أثر أبعاد المتغير المستقل الكل على حدة في المتغير التابع.
- وقد استخدمنا مقياس ليكرت الخماسي كما موضح في الجدول (3-5):

جدول رقم (5.3)

مقياس ليكرت الخماسي

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحثان

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي في أية فئة يكون، يتم ذلك من خلال ايجاد طول المدى والذي يساوي  $4=1-5$ ، ثم قسمة المدى على عدد الفئات:  $0.80=4/5$  وبعد ذلك يضاف (0.80) إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح الفئة الأولى [ 1 - 1.80 ] وهكذا لبقية الفئات فيكون عندنا درجات توزيع قيم المتوسط الحسابي وفق مقياس (Likert) الخماسي كما موضح في الجدول (3-6):

الجدول رقم (3-6)

درجات توزيع قيم المتوسط الحسابي

درجة التقدير	مقياس (Likert)	قيم المتوسط الحسابي
منخفضة جدا	غير موافق بشدة	1.80-1
منخفضة	غير موافق	2.60-1.81
متوسطة	محايد	3.40-2.61
مرتفعة	موافق	4.20-3.41
مرتفعة جدا	موافق بشدة	5.0-4.21

المصدر: من إعداد الباحثان

## الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

1.4 الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

2.4 النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة

3.4 اختبار فرضيات الدراسة



يتناول هذا الفصل استعراض ما توصلت إليه الدراسة الميدانية، من وصف لخصائص أفراد عينة الدراسة (الشخصية والوظيفية)، والنتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة.

#### 1.4 الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة:

تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لتحليل البيانات المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة كما هو مبين في الجدول (1-4)، وفيما يلي توضيح لهذه الخصائص:

#### جدول رقم (1-4)

#### النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

المتغيرات الشخصية الوظيفية	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
النوع الإجتماعي	ذكر	36	56.25 %
	أنثى	28	43.75 %
	<b>المجموع</b>	<b>64</b>	<b>100 %</b>
العمر	أقل من 25 سنة	7	10.94 %
	من 25 إلى 32 سنة	13	20.31 %
	من 33 إلى 40 سنة	25	39.06 %
	40 سنة فأكثر	19	29.69 %
	<b>المجموع</b>	<b>64</b>	<b>100 %</b>
المؤهل العلمي	دراسات تطبيقية	16	25 %
	ليسانس	38	59.38 %
	دراسات عليا	10	15.62 %
	<b>المجموع</b>	<b>64</b>	<b>100 %</b>
الخبرة	أقل من 3 سنوات	10	15.63 %
	3-6 سنوات	12	18.75 %
	7-10 سنوات	20	31.25 %
	أكثر من 10 سنوات	22	34.37 %
	<b>المجموع</b>	<b>64</b>	<b>100 %</b>

موظف	53	82.81 %
رئيس مصلحة	9	14.06 %
مدير عام	2	3.13 %
المجموع	64	100 %

المصدر: من إعداد الباحثان

بالنظر إلى الجدول رقم (4-1) نجد:

**1. النوع الاجتماعي:** تدل النتائج على أن الذكور يشكلون النسبة الأكبر مقارنة بنسبة الإناث، حيث بلغت نسبتهم (56.25%)، في حين شكلت الإناث نسبة (43.75%) من أفراد عينة الدراسة. وهذه النتيجة تعكس تقارب نسبة الذكور ونسبة الإناث الموظفين في البنوك محل الدراسة والتي يمكن إيعازها إلى دخول المرأة إلى هذا المجال وتغيير النظرة الاجتماعية لطبيعة عمل المرأة والذي كان محصورا على مجالات محددة كالتعليم والصحة.

**2. العمر:** يتضح من النتائج أن أعلى فئة عمرية في عينة الدراسة هي فئة (33-40 سنة) حيث شكلت ما نسبته (39.06%)، تليها فئة (40 سنة فما فوق) بنسبة (29.69%)، ثم فئة (25-33 سنة) بنسبة (20.31%)، وكانت أقل فئة عمرية هي فئة (أقل من 25 سنة) بنسبة (10.94%).

تدل النتائج السابقة على التنوع في أعمار أفراد عينة الدراسة، مع ارتفاع متوسط الأعمار نسبيا مما يعكس توفر عامل الخبرة، وهذا ما يخدم أهداف الدراسة حيث يضمن التعرف على آراء الفئات العمرية المختلفة بما تحكمه من خبرات متراكمة نحو تحديد تأثير الثقافة التنظيمية في مستوى الإبداع الإداري في البنوك محل الدراسة.

**3. المؤهل العلمي:** يتضح من النتائج أن ما نسبته (59.38%) من أفراد عينة الدراسة هم من حملة ليسانس، بينما نسبة حملة شهادات الدراسات التطبيقية بلغت (25%)، في حين يشكل حملة الدراسات العليا أقل نسبة ب(15.62%). وهذه النتيجة تعكس التنوع في المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة، مما يعني أن تحديدهم لدرجة تأثير الثقافة التنظيمية في مستوى الإبداع الإداري سينأثر إلى حد ما بخلفيتهم العلمية أي أنه لن يكون تقييما عشوائيا، نظرا لتأثير المؤهل العلمي في اتجاهات الأفراد نحو الأشياء، لأن العلم يكسب أفراد عينة الدراسة قيم وخبرات تسهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات إيجابية أو سلبية نحو موضوع معين.

4. **الخبرة:** يتضح من النتائج أن (34.37%) من أفراد عينة الدراسة هم من أصحاب الخبرة (أكبر من 10 سنوات)، أما الذين امتلكوا خبرة تتراوح بين (7-10 سنوات) و(3-6 سنوات) فقد شكلوا النسب (31.25%) و(18.75%) على التوالي. أما الذين شكلوا خبرة تقل عن (3 سنوات) فقد كانت نسبتهم (15.83%). وهذه النتائج تدل على تنوع الخبرات لدى أفراد عينة الدراسة، مما يجعلهم قادرين على تكوين آراء إيجابية أو سلبية أكثر دقة اتجاه تأثير الثقافة التنظيمية في مستوى الإبداع الإداري، حيث تعتبر الخبرة من أكثر العوامل المؤثرة في آراء الأفراد، لأن الخبرات المتراكمة عبر التجارب تسهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات إيجابية أو سلبية نحو موضوع معين.

5. **المستوى الوظيفي:** تظهر النتائج أن غالبية أفراد عينة الدراسة تتركز في فئة الموظفين بنسبة بلغت (82.81%)، تليها فئة (رئيس قسم) وفئة (مدير عام) بنسبة (14.06%) و(3.13%) على الترتيب. وهذا ينسجم مع الهرمية التنظيمية حيث تقل نسبة الموظفين كلما ارتفعنا في المستوى التنظيمي نحو رأس الهرم في حين تزداد نسبة الموظفين كلما اتجهنا نحو قاعدة الهرم، وهذا ما يخدم أهداف دراستنا حيث يكون الموظفون في قاعدة الهرم التنظيمي هم الأدرى بالثقافة التنظيمية السائدة وأيضا بمدى تطبيق الإبداع الإداري من خلال الممارسات المختلفة للإدارة.

#### 2.4 النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة:

##### 1.2.4 النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك التجارية لوكالات جيجل:

يتبين من الجدول رقم (4-2) أن توافر الثقافة التنظيمية في البنوك التجارية لوكالات جيجل من وجهة نظر الموظفين فيها كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.25)، ويتضح من الجدول أيضا وجود تفاوت في توافر كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية، وكان أعلاها بُعد الثقافة البيروقراطية بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.58)، وجاء بُعد الثقافة الإبداعية في المرتبة الثانية بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.11) وانحراف معياري (0.65)، بينما جاء بُعد الثقافة الداعمة في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.08) وانحراف معياري (1.20). وهذه النتائج تعكس اهتمام البنوك التجارية محل الدراسة بالإجراءات الرسمية، والتقييد بالأنظمة والتعليمات فيما يتعلق بسير العمل، إلا أنها تهتم بالثقافة الإبداعية والداعمة بدرجة أقل.

جدول رقم (4-2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الثقافة التنظيمية

الترتيب	ترتيب أبعاد الثقافة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	الثقافة البيروقراطية	3.57	0.58	مرتفعة
2	الثقافة الإبداعية	3.11	0.65	متوسطة
3	الثقافة الداعمة	3.08	1.20	متوسطة
المتوسط الحسابي العام		3.25	0.63	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج spss

وسيتيم فيما يلي تناول كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك التجارية لوكالات جيجل من وجهة نظر الموظفين فيها، بمزيد من التفصيل للتعرف على ما ورد في الفقرات التي تخص كل بُعد:

1. بعد الثقافة البيروقراطية:

يبين الجدول رقم (4-3) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة

على عبارات هذا البعد.

جدول رقم (4-3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الثقافة البيروقراطية

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
2	3.97	1.13	1	مرتفعة
3	3.94	1.12	2	مرتفعة
4	3.75	1.17	3	مرتفعة
1	3.70	1.20	4	مرتفعة
9	3.69	1.1	5	مرتفعة
7	3.56	1.08	6	مرتفعة

مرتفعة	7	0.97	3.58	تتغاضى ثقافة المنظمة عن التغيرات البيئية المحيطة بها	5
متوسطة	8	1.08	3.14	لا تميل ثقافة المنظمة إلى التغيير	6
متوسطة	9	1.2	2.83	تحدد ثقافة المنظمة الأسلوب المناسب لتأدية الأعمال اليومية	8
مرتفعة	-	0.58	3.57	المتوسط الحسابي العام	

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول رقم (4-3) أن متوسطات عبارات بُعد الثقافة البيروقراطية السائدة في البنوك التجارية لوكالات جيجل من وجهة نظر الموظفين فيها تراوحت بين (2.83-3.97) وفق مقياس التدرج الخماسي، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد (3.57) وانحراف معياري (0.58) مما يشير إلى توافر الثقافة البيروقراطية في هذه البنوك.

كما يتضح من الجدول أن أكثر عبارات بعد الثقافة البيروقراطية أهمية، هي عبارة " يعتبر التسلسل الهرمي لتنفيذ الأعمال مهما في ثقافة المنظمة " بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (1.13) ثم تليها عبارة " تركز ثقافة المنظمة على الرقابة الدورية على الموظفين " بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (1.12) وبعدها تأتي عبارة " تركز ثقافة المنظمة على تنفيذ اللوائح والأنظمة في إدارة العمل " بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (1.12)، وفي المقابل كانت أقل الفقرات أهمية لبعد الثقافة البيروقراطية هي " لا تميل ثقافة المنظمة إلى التغيير " بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (1.08) تليها العبارة " تتحدد الصلاحيات والمسؤوليات استنادا إلى ثقافة المنظمة " بمتوسط حسابي (2.83) وانحراف معياري (1.08). يظهر من النتائج أن متوسطات عبارات بُعد الثقافة البيروقراطية كانت مرتفعة، وربما يعود السبب في ذلك إلى رغبة الموظفين بالبنوك التجارية لوكالات جيجل في السيطرة على جميع ما يتعلق بالعمل نتيجة شعورهم بأنهم مسؤولون أمام الجهات الرسمية، وبالتالي يلتزمون بالأنظمة والتعليمات.

## 2. بعد الثقافة الإبداعية:

يبين الجدول رقم (4-4) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات أفراد عينة

الدراسة على عبارات هذا البعد.

جدول رقم (4-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث الثقافة الإبداعية

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
11	تحرص ثقافة المنظمة على العدالة في توزيع العمل بما يتوافق وإمكانيات الموظفين	3.70	0.94	1	مرتفعة
14	تدعو ثقافة المنظمة إلي اعتبار الخطأ مصدر من مصادر التعلم	3.58	1.11	2	مرتفعة
15	تسهم ثقافة المنظمة في الولاء التنظيمي لدي الموظفين	3.55	1.22	3	مرتفعة
12	تسهم ثقافة المنظمة في توفير جو من الشفافية	3.52	1.13	4	مرتفعة
16	تسعى ثقافة المنظمة إلى التميز في الأداء	2.97	1.14	5	متوسطة
19	تشجع ثقافة المنظمة على مواجهة التحديات لتحقيق الأهداف	2.92	1.17	6	متوسطة
17	تميل ثقافة المنظمة إلى تشجيع الموظفين على قبول التحدي والمخاطرة	2.77	1.11	7	متوسطة
10	تسهم ثقافة المنظمة في تهيئة المناخ المساعد على الإبداع	2.77	1.20	8	متوسطة
13	تدعم ثقافة المنظمة دور فرق العمل لمواجهة المشكلات	2.70	1.16	9	متوسطة
18	تساعد ثقافة المنظمة في تكوين فرق عمل مبدعة	2.66	1.26	10	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.11	0.65	-	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول رقم (4-4) أن متوسطات عبارات بُعد الثقافة الإبداعية السائدة في البنوك التجارية لوكالات جيجل من وجهة نظر الموظفين فيها تراوحت بين (2.66 - 3.70) وفق مقياس التدرج الخماسي حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البُعد (3.11) وانحراف معياري (0.65)، مما يشير إلى توافر الثقافة الإبداعية بشكل متوسط في هذه البنوك.

كما يتضح من الجدول أن أكثر عبارات بُعد الثقافة الإبداعية أهمية، هي عبارة " تحرص ثقافة المنظمة على العدالة في توزيع العمل بما يتوافق وإمكانيات الموظفين " بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري

(0.94) ثم تليها عبارة " تدعو ثقافة المنظمة إلى اعتبار الخطأ مصدر من مصادر التعلم " بمتوسط حسابي(3.58) وانحراف معياري(1.11) وبعدها تأتي عبارة " تسهم ثقافة المنظمة في الولاء التنظيمي لدى الموظفين " بمتوسط حسابي(3.55) وانحراف معياري(1.22)، وفي المقابل كانت أقل الفقرات المطبقة للثقافة الإبداعية هي " تدعم ثقافة المنظمة دور فرق العمل لمواجهة المشكلات " بمتوسط حسابي (2.70) وانحراف معياري (1.16)، وفي الأخير تأتي عبارة "تساعد ثقافة المنظمة في تكوين فرق عمل مبدعة " بمتوسط حسابي(2.66) وانحراف معياري (1.26). وأظهرت النتائج أن متوسطات عبارات بُعد الثقافة الإبداعية كانت متوسطة، وربما يعود السبب في ذلك إلى اهتمام مديري البنوك محل الدراسة فقط ببعض الجوانب الإنسانية كدفع الموظفين للتعلم من أخطائهم مما يسمح للمسؤولين بمعرفة إمكانيات كل فرد، وبالتالي تكون هناك عدالة من ناحية توزيع المهام والمسؤوليات حسب إمكانيات كل موظف وهذا ما يزيد من شعورهم بالرضا والاستقرار وبالتالي يزيد من ولائهم، كما أنهم لا يهتمون بشكل كافي بتوفير بيئة مناسبة تسمح للأفراد بإخراج قدراتهم الإبداعية، وأيضا عدم الاهتمام بشكل كاف بتكوين فرق العمل لمواجهة التحديات وحل المشكلات ويمكن أن يرجع ذلك إلى عدم وجود منافسة من طرف البنوك الأجنبية.

### 3. بعد الثقافة الداعمة:

يبين الجدول رقم (4-5) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد.

#### جدول رقم (4-5)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الثقافة الداعمة

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
20	تؤكد ثقافة المنظمة على العدالة (المساواة) بين الموظفين	3.69	1.12	1	مرتفعة
21	تدعم ثقافة المنظمة للموظفين حرية التعبير عن الرأي	3.36	1.03	2	مرتفعة
24	تزرع ثقافة المنظمة الثقة في نفوس الموظفين داخل المنظمة	3.17	1.09	3	متوسطة
23	تركز ثقافة المنظمة على الجانب الإنساني في العمل	3.11	0.98	4	متوسطة

متوسطة	5	1.32	2.81	تدعم ثقافة المنظمة مشاركة الموظفين في صنع القرار	22
منخفضة	6	1.20	2.34	توسع ثقافة المنظمة الاتصالات الوظيفية بين الموظفين خارج حدود المنظمة	25
متوسطة	-	0.66	3.08	المتوسط الحسابي العام	

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول أن متوسطات عبارات بُعد الثقافة الداعمة السائدة في البنوك التجارية لوكالات جيجل من وجهة نظر الموظفين فيها تراوحت بين (2.34-3.69) وفق مقياس التدرج الخماسي، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البُعد (3.08) وانحراف معياري (0.66)، مما يشير إلى توافر الثقافة الداعمة بشكل متوسط في هذه البنوك .

كما يتضح من الجدول أن أكثر عبارات بُعد الثقافة الداعمة أهمية، هي عبارة " تؤكد ثقافة المنظمة على العدالة ( المساواة ) بين الموظفين " بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (1.12) ثم عبارة " تدعم ثقافة المنظمة للموظفين حرية التعبير عن الرأي " بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.03) وفي المقابل كانت أقل فقرة مطبقة للثقافة الداعمة هي " توسع ثقافة المنظمة الاتصالات الوظيفية بين الموظفين خارج حدود المنظمة "، بمتوسط حسابي (2.34) وانحراف معياري (1.20)، جاءت متوسطات عبارات بُعد الثقافة الداعمة بدرجة متوسطة ويعود السبب في ذلك إلى أن مديري البنوك التجارية لوكالات جيجل يسعون إلى تحقيق الثقة لدى الموظفين من خلال الشفافية في العمل وعدم التحيز لطرف آخر، فيحاولون تحقيق العدل والمساواة في توزيع المهام على الموظفين لكي لا تقل الثقة، ويتيحون لهم نوع من الحرية في إبداء آرائهم، ويؤكد هذا مجيئ العبارات " تؤكد ثقافة المنظمة على العدالة ( المساواة ) بين الموظفين " و" تدعم ثقافة المنظمة للموظفين حرية التعبير عن الرأي " في المراتب الأولى لهذا البُعد، كما أنهم لا يعملون على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات شعورا منهم بأنها مهمة القائد وأن هذا يتم عن طريق السلطة الممنوحة لهم، ويؤكد هذا مجيء العبارة " تدعم ثقافة المنظمة مشاركة الموظفين في صنع القرار " في المرتبة ما قبل الأخيرة كما أنهم لا يهتمون بالعلاقات بين الموظفين خارج حدود العمل وهذا ما يفسر مجيئ العبارة " توسع ثقافة المنظمة الاتصالات الوظيفية بين الموظفين خارج حدود المنظمة " بدرجة تقدير منخفضة.



#### 2.2.4 النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمستوى الإبداع الإداري في البنوك التجارية لوكالات جيجل من وجهة نظر الموظفين فيها:

يبين الجدول رقم (4-6) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد.

#### جدول رقم (4-6)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري

العنصر	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
26	تعتمد الإدارة على الأنظمة والقوانين واللوائح عند اتخاذ القرارات	4.17	0.77	1	مرتفعة
30	تتناقش الإدارة القرارات المتخذة قبل تنفيذها	3.70	0.99	2	مرتفعة
40	تميل الإدارة إلى التطوير في العمل والتجديد في التعامل مع المشكلات	3.59	1.16	3	مرتفعة
28	تستخدم الإدارة أسلوب التدرج في اتخاذ القرارات	3.56	0.91	4	مرتفعة
27	تنفذ الإدارة اللوائح التنظيمية بمرونة	3.53	0.99	5	مرتفعة
36	تتعامل الإدارة مع القرارات بشكل روتيني وتقليدي	3.47	1.04	6	مرتفعة
29	تهتم الإدارة بتنسيق الجهود بين الموظفين	3.45	1.28	7	مرتفعة
41	تشجع الإدارة الموظفين على إبداء آرائهم لحل المشكلات	3.38	1.05	8	متوسطة
43	تمنح الإدارة الموظفين السلطة المتكافئة مع المسؤوليات المنوطة بهم	3.38	1.16	9	متوسطة
35	تطرح الإدارة وتشجع أفكار كثيرة لحل المشكلات في العمل	3.34	1.14	10	متوسطة
39	تفوض الإدارة جزء من سلطاتها للموظفين	3.33	1.22	11	متوسطة
31	تشجع الإدارة العمل الجماعي لحل المشكلات	2.94	1.21	12	متوسطة

متوسطة	13	1.07	2.89	تتقبل الإدارة انتقادات الموظفين الخاصة بالعمل	32
متوسطة	14	1.09	2.88	تتحسس الإدارة للمشكلات قبل وقوعها	33
متوسطة	15	1.06	2.78	تشجع الإدارة على التجديد والإبتكار في أساليب العمل	42
متوسطة	16	1.14	2.73	تكافئ الإدارة الموظفين ذوي التفكير المتميز والمبدع لحل المشكلات ماديا ومعنويا	38
متوسطة	17	1.10	2.67	تعمل الإدارة على بعث جو من المرح والتسلية بين الموظفين	37
متوسطة	18	1.20	2.64	تستخدم الإدارة الطرق العلمية الحديثة في اتخاذ القرارات	34
متوسطة	-	0.55	3.25	المتوسط الحسابي العام	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول أن متوسطات العبارات الخاصة بقياس مستوى الإبداع الإداري في البنوك التجارية لوكالات جيجل من وجهة نظر الموظفين فيها تراوحت بين (2.64 - 4.17) وفق مقياس التدرج الخماسي، حيث بلغ المتوسط العام لهذه العبارات (3.25) وانحراف معياري (0.55)، مما يشير إلى أن مستوى الإبداع الإداري متوسط في هذه البنوك.

كما يتضح من الجدول أن أكثر عبارات بعد الإبداع الإداري أهمية، هي عبارة " تعتمد الإدارة على الأنظمة والقوانين واللوائح عند اتخاذ القرارات " بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.77) ثم تليها عبارة " تناقش الإدارة القرارات المتخذة قبل تنفيذها " بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.99) وبعدها تأتي عبارة " تميل الإدارة إلي التطوير في العمل والتجديد في التعامل مع المشكلات " بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (1.16)، وفي المقابل كانت أقل الفقرات المطبقة للإبداع الإداري هي " تكافئ الإدارة الموظفين ذوي التفكير المتميز والمبدع لحل المشكلات ماديا ومعنويا " بمتوسط حسابي (2.73) وانحراف معياري (1.14)، ثم تليها عبارة " تعمل الإدارة على بعث جو من المرح والتسلية بين الموظفين " بمتوسط حسابي (2.67) وانحراف معياري (1.10)، وفي الأخير تأتي عبارة " تستخدم الإدارة الطرق العلمية الحديثة في اتخاذ القرارات " بمتوسط حسابي (2.64) وانحراف معياري (1.20)، جاءت متوسطات عبارات بُعد الإبداع الإداري بدرجة متوسطة، ويعود السبب في ذلك إلى وجود درجة عالية من

المركزية في هذه البنوك، بالإضافة إلى سيادة الممارسات الإدارية التقليدية التي تقدر النظم والقوانين والتشريعات والإجراءات المعمول بها ومن ثم العمل وفق التوجيهات والتعليمات الصادرة من المديرين إلى الموظفين مما لا يسمح بمستوى مرتفع من إبداع لموظفيها و كذا إشراكهم في العمليات الإدارية واتخاذ القرارات لدرجة أن الموظفين أنفسهم يكونون مترددين في تقديم حلول لمشاكل التي تواجههم وهذا ناتج عن تراكمات العمل الإداري مما ينعكس على تنفيذ المهمات وإنجاز الأعمال.

### 3.4 اختبار فرضيات الدراسة:

يتناول هذا الجزء اختبار الفرضيات التي قامت عليها هذه الدراسة، وذلك من أجل الوصول إلى نتائج وتوصيات تعكس أهميتها. وفيما يلي اختبار الفرضية الرئيسية مع فرضياتها الفرعية:

#### الفرضية الرئيسية:

للتأكد من صحة الفرضية الرئيسية والتي مفادها:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) للثقافة التنظيمية في مستوى الإبداع الإداري.

يبين الجدول رقم (4-7) نتائج الانحدار المتعدد لأثر الثقافة التنظيمية في مستوى الإبداع الإداري.

#### الجدول رقم (4-7)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل في مستوى الإبداع الإداري.

المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
الثقافة البيروقراطية	0.184	1.428	0.159
الثقافة الإبداعية	0.558	3.935	* 0.000
الثقافة الداعمة	0.078	0.642	0.523
قيمة R <sup>2</sup>	0.418		
قيمة F	14.375		
مستوى الدلالة	* 0.000		

\* sig < 0.05

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من نتائج الجدول رقم (4-7) أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.418$ ) وهذا يعني أن متغير الثقافة التنظيمية يفسر ما نسبته ( 41.8%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في الإبداع

الإداري. وبما أن قيمة (F=14.375، مستوى الدلالة = 0.000)، فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha < 0.05$ ) للثقافة التنظيمية في مستوى الإبداع الإداري.

ويبين نتائج الجدول رقم (4-7) وجود أثر للثقافة الإبداعية (Beta = 0.558، مستوى الدلالة  $> 0.05$ ) في مستوى الإبداع الإداري. في حين لم تظهر النتائج وجود أثر لكل من الثقافة البيروقراطية (Beta = 0.184، مستوى الدلالة  $< 0.05$ ) والثقافة الداعمة (Beta = 0.078، مستوى الدلالة  $< 0.05$ ).

وفيما يلي اختبار للفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية، والتي تتعلق بدراسة أثر أبعاد الثقافة التنظيمية في مستوى الإبداع الإداري.

#### الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية ( $H_{01}$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) للثقافة

البيروقراطية في مستوى الإبداع الإداري.

يبين الجدول رقم (4-8) نتائج الإنحدار البسيط لأثر الثقافة البيروقراطية في مستوى الإبداع الإداري

#### الجدول رقم (4-8)

نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار أثر بعد الثقافة البيروقراطية في مستوى الإبداع الإداري

نتيجة الفرضية عدمية $H_{01}$	معامل التحديد ( $R^2$ )	مستوى الدلالة Sig	قيمة (T) الجدولية	قيمة (T) المحسوبة	القيم الإحصائية الفرضية
رفض	0.255	* 0.000	1.96	4.603	الفرضية الفرعية الأولى

\* sig < 0.05

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول رقم (4-8) أن معامل التحديد ( $R^2 = 0.255$ )، مما يعني أن (25.5%) من التغير في

مستوى الإبداع الإداري يعود إلى التغير في الثقافة البيروقراطية، كما يبين أيضا أن قيمة (T) المحسوبة

تساوي (4.603) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.96)، وبما أن مستوى الدلالة Sig المبالغ

( 0.000 \* ) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) للثقافة البيروقراطية في مستوى الإبداع الإداري.

**الفرضية الفرعية الثانية:**

الفرضية الصفرية ( $H_{02}$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) للثقافة الإبداعية في مستوى الإبداع الإداري.

يبين الجدول رقم (4-9) نتائج الإنحدار البسيط لأثر الثقافة الإبداعية في مستوى الإبداع الإداري.

#### الجدول رقم (4-9)

نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار أثر بعد الثقافة الإبداعية في مستوى الإبداع الإداري

نتيجة الفرضية	معامل التحديد ( $R^2$ )	مستوى الدلالة Sig	قيمة (T) الجدولية	قيمة (T) المحسوبة	القيم الإحصائية الفرضية
عدمية $H_{02}$	0.336	* 0.000	1.96	6.377	الفرضية الفرعية الثانية

\* sig < 0.05

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول رقم (4-9) أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.336$ )، مما يعني أن (33.6%) من التغيير

في مستوى الإبداع الإداري يعود إلى التغيير في الثقافة الإبداعية . كما يبين أيضا أن قيمة (T) المحسوبة

تساوي (6.377) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.96)، وبما أن مستوى الدلالة (Sig) البالغ

(0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة

التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) للثقافة الإبداعية في مستوى

الإبداع الإداري.

**الفرضية الفرعية الثالثة:**

الفرضية الصفرية ( $H_{03}$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) للثقافة الداعمة

في مستوى الإبداع الإداري.

يبين الجدول رقم (10-4) نتائج الإنحدار البسيط لأثر الثقافة الداعمة في مستوى الإبداع الإداري .

**الجدول رقم (10-4)**

**نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد الثقافة الداعمة في مستوى الإبداع الإداري**

نتيجة الفرضية العدمية Ho <sub>3</sub>	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	مستوى الدلالة Sig	قيمة (T) الجدولية	قيمة (T) المحسوبة	القيم الإحصائية الفرضية
رفض	0.105	* 0.009	1.96	2.703	الفرضية الفرعية الثالثة

\* sig < 0.05

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول رقم (10-4) أن قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.105$ )، مما يعني أن (10.5%) من التغيير في مستوى الإبداع الإداري يعود إلى التغيير في الثقافة الداعمة. كما يبين أيضا أن قيمة (T) المحسوبة تساوي (2.703) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.96)، وبما أن مستوى الدلالة (Sig) البالغ (0.009) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) للثقافة الداعمة في مستوى الإبداع الإداري.

# الفصل الخامس: نتائج وتوصيات الدراسة

1.5 نتائج الدراسة

2.5 توصيات الدراسة

**تمهيد:**

توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج والتوصيات التي اتضحت من خلال تحليل ومناقشة البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة، وفي هذا الفصل سيتم عرض ملخص لمحتوى الدراسة وأهم النتائج التي توصلت إليها إلى جانب مجموعة من التوصيات التي يوصي بها الباحثان من خلال هذه النتائج، وذلك على النحو التالي:

**1.5 نتائج الدراسة:**

لقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج عن خصائص عينة الدراسة في البنوك التجاري، إضافة إلى آراءهم حول موضوع الدراسة " أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري " في البنوك التجارية لوكالات جيجل.

**1.1.5 النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة:**

1. النوع الإجتماعي الغالب ما بين أفراد عينة الدراسة هو الذكور، إذ مثلوا ما نسبته (56.25%) من إجمالي عينة الدراسة.

2. الفئة العمرية الشائعة ما بين أفراد عينة الدراسة هي الفئة من ( 33 إلى 40 سنة) وقد مثلوا ما نسبته (39.06%) من أفراد عينة الدراسة.

3. إن المؤهل العلمي الشائع بين أفراد عينة الدراسة هو المؤهل ( ليسانس )، إذ مثلوا ما نسبته (59.38%) من إجمالي عينة الدراسة.

4. إن عدد سنوات الخبرة الشائع في مجال العمل الحالي بين أفراد عينة الدراسة هو (أكثر من 10 سنوات) إذ مثلوا ما نسبته (34.37%) من إجمالي عينة الدراسة.

5. إن المستوى الوظيفي الشائع بين أفراد عينة الدراسة هو (موظف) إذ مثلوا ما نسبته (82.81%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

**2.1.5 النتائج الخاصة بإجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في**

**البنوك التجارية لولاية جيجل:**

إن مستوى الثقافة التنظيمية في البنوك التجارية لوكالات جيجل من وجهة نظر موظفيها سائدة بدرجة متوسطة، حيث بينت النتائج أن درجة توافر الثقافة البيروقراطية جاءت في المرتبة الأولى، تليها الثقافة الإبداعية، ثم الثقافة الداعمة. وهذه النتيجة تظهر أن الموظفين في البنوك محل الدراسة يعملون ضمن أنظمة وتعليمات محددة من جهات حكومية، وأخرى محددة ضمن تعليمات البنك، أي أن النتيجة تعكس اهتمام



البنوك التجارية محل الدراسة بالإجراءات الرسمية والتقيد بالأنظمة والتعليمات فيما يتعلق بسير العمل داخل هذه البنوك، وكذلك فإن هذه الثقافة تتيح للموظفين مستوى معين من الإبداع والمساندة، لكن ضمن الأنظمة والتعليمات السائدة.

- إن مستوى الإبداع الإداري في البنوك التجارية لوكالات جيغل من وجهة نظر موظفيها موجود بمستوى متوسط، وهذه النتيجة تعكس مدى اعتماد موظفي البنوك التجارية محل الدراسة على الممارسات الإدارية التقليدية، والتي تعتمد بشكل كبير على الأنظمة والقوانين والإجراءات ومن ثم التزامهم بالتوجيهات والتعليمات الصادرة من المديرين وهذا ما يعكس وجود درجة عالية من المركزية والرسمية وبالتالي لا يسمح بمستوى مرتفع من الإبداع الإداري للموظفين.

### 3.1.5 النتائج الخاصة باختبار فرضيات الدراسة:

1. بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة البيروقراطية في مستوى الإبداع الإداري وذلك أن تحديد السلطات والمسؤوليات والاعتماد على التسلسل الهرمي في تنفيذ الأعمال والرقابة الدورية على الموظفين كلها تؤدي الى زيادة التزامهم بالأنظمة والقوانين واللوائح في اتخاذ القرارات وحل المشكلات مما يحد من توجههم نحو التميز في الأداء والتحدي والمخاطرة.

2. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الإبداعية في مستوى الإبداع الإداري من خلال خلق اتجاهات إيجابية لدى الموظفين اتجاه عملهم والحرص على العدالة في توزيع العمل بما يتوافق وإمكانياتهم بالإضافة إلى اعتبار الخطأ مصدر من مصادر التعلم وهذا ما يشجع الموظفين على إبداء آراءهم وطرح أفكار كثيرة فيما يخص عملهم وحل المشكلات التي تواجههم.

3. بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الداعمة في مستوى الإبداع الإداري، وذلك أن التركيز على العلاقات الإنسانية من خلال التأكيد على مبدأ المساواة وتدعيم حرية التعبير عن الرأي للموظفين يساهم في تشجيع وتعزيز الإبداع الإداري.

### 2.5 توصيات الدراسة:

بعد الاطلاع على أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، فإننا نقدم عددا من التوصيات التي نأمل أن يكون لها دور فاعل في إبراز أهمية الثقافة التنظيمية في إيجاد بيئة خصبة تتيح تعظيم دورها في تفعيل وانجاح تطبيق الإبداع الإداري في البنوك التجارية لوكالات جيغل.

### 1.2.5 مقترحات الدراسة:

1. ضرورة استيعاب الثقافة التنظيمية كمفهوم إداري من قبل القيادات الإدارية بالبنوك التجارية لولاية جيجل باعتبارها مرتكزا هاما يعتمد عليه نجاح أو فشل تطبيق الإبداع الإداري.
2. إقامة البرامج التدريبية التي تساعد على فهم واستيعاب الثقافة التنظيمية، والاستفادة من تجارب الآخرين في تطبيق الإبداع الإداري.
3. العمل على توضيح كافة الأنظمة المتبعة في البنوك التي تنظم الأساليب الإدارية المتبعة سواء في التعيين أو الترقية أو الحصول على الحقوق أو أداء واجبات، والتي تصبح ممارساتها ثقافة تنظيمية يكتسبها الأفراد بطريقة غير مباشرة، لأنه كلما كانت هذه الأنظمة واضحة وعادلة وهادفة كلما أسست ثقافة تنظيمية قوية.
4. إعادة النظر في النظم الإدارية الحالية، من خلال اعتماد على آلية واضحة ومفهومة لدى الجميع لتقييم الأداء.
5. إعداد برامج فعالة وهادفة تسعى إلى تنمية ولاء الموظفين في المنظمة، من خلال تلمسها احتياجات الوظيفية والحياتية، بالإضافة إلى مشاركتهم في مناسباتهم الاجتماعية، واستخدام الطرق غير الرسمية في تنمية وتوطيد العلاقات الإنسانية، وإزالة الحواجز النفسية والاجتماعية بين الرؤساء والمرؤوسين .
6. توفير الإمكانيات الفنية والمالية اللازمة لدعم تطبيق الإبداع الإداري في البنوك التجارية لولاية جيجل.
7. تفعيل تبادل الخبرات مع البنوك التجارية الأجنبية، خاصة في مجال متابعة التجارب الرائدة في مجال الإبداع الإداري.
8. العمل على تبسيط أنظمة وقواعد العمل، والابتعاد عن المركزية والحرفية والتشدد في تنفيذ المسائل الشكلية، وإتاحة الفرصة للموظفين بتطوير قواعد وإجراءات خاصة لإنجاز ما يوكل إليهم . فهذا من شأنه أن يوفر هامش من الحرية للموظفين لإظهار إبداعاتهم .
9. المحافظة على وجود نظام اتصالات فعال يسمح للموظفين بإبداء آرائهم ومقترحاتهم من خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية بين الرئيس والمرؤوسين. فهذا من شأنه أن يكسر حواجز الخجل والخوف بينهم.

### 2.2.5 أفاق الدراسة :

يقترح الباحثان إجراء دراسات مستقبلية مثل:

1. إجراء دراسة حول دور الثقافة التنظيمية في القضاء على الفساد الإداري في القطاع الحكومي.

2. إجراء دراسة حول دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير.
3. إجراء دراسة حول علاقة الثقافة التنظيمية في الرفع من فعالية فرق العمل.
4. إجراء دراسة حول دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة بالمشاركة.

# قائمة المراجع

1. المراجع العربية

2. المراجع الأجنبية

## قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية

أ. الكتب:

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي، " إدارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم "، ط1، العراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007.
2. أحمد ماهر، "التنظيم، الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية"، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2004.
3. بلال خلف السكارنة، " الإبداع الإداري "، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن 2011.
4. بلال خلف السكارنة، " التطوير التنظيمي والإداري "، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2009.
5. بلال خلف السكارنة، "أخلاقيات العمل"، ط2، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن 2009.
6. جمال الدين لعويسات، " اتخاذ القرارات في الإدارة "، دار هومة للنشر، الجزائر، 2003.
7. حسين حريم، " إدارة المنظمات، منظور كلي "، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
8. حسين حريم، "السلوك التنظيمي: سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال"، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 .
9. خضير كاظم حمود الفريجات، " إدارة الجودة وخدمة العملاء "، ط1 ، دار المسيرة للنشر والطباعة عمان، الأردن، 2002.
10. رفعت عبد الحليم الفاعوري، " إدارة الإبداع التنظيمي "، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، مصر، 2005.
11. زاهد محمد ديري، " السلوك التنظيمي "، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
12. سعاد نايف البرنوطي، " الإدارة، أساسيات إدارة الأعمال "، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2001.
13. سليم بطرس جلدة، " أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة "، ط1، دار الرابحة للنشر والتوزيع

- عمان، الأردن ، 2009.
14. سليم بطرس جلدة، وزيد منير عبوي، " إدارة الإبداع والابتكار "، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
15. سيد أحمد جاد الرب، " السلوك التنظيمي، موضوعات وتراجم وبحوث إدارته مقدمة "، مطبعة العشري، مصر، 2005.
16. صالح مهدي محسن العامري، و طاهر محسن منصور الغالبي، " الإدارة والأعمال "، ط1 ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن 2007.
17. عبد الرحمن توفيق، " المناهج التدريسية المتكاملة "، ط3، مركز الخبرات المهنية للإدارة مصر، 2004.
18. عبد الناصر محمد علي حمودة، " إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية المنظمة العربية للتنمية الإدارية "، القاهرة، مصر، 2005.
19. كامل محمد المغربي، " السلوك التنظيمي: مفاهيم واسباس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم "، ط3 دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
21. ماجدة عطية، " سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة "، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003.
22. محمد حمد الطيطي، " تنمية قدرات التفكير الإبداعي "، ط3، دار الميسرة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2007.
22. محمد زويد العتيبي، " الطريق إلى الإبداع والتميز "، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2007.
23. محمد قاسم القريوتي، " السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال "، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2009.
24. محمود سليمان العميان، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال "، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2006 .
25. مصطفى محمود أبو بكر، " التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة "، الدار الجامعية الإسكندرية مصر، 2007.
26. موسى خليل، " الإدارة المعاصرة، (المبادئ، الوظائف، الممارسات) "، ط1، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان 2005.

27. موسي اللوزي، " التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة "، ط1، دار وائل للطباعة والنشر عمان، الأردن، 1999.
28. مؤيد سعيد سالم، " أساسيات الإدارة الاستراتيجية "، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2005.
29. مؤيد عبد الحسين الفضل، " الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية "، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
30. ناصر دادي عدون، " إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي "، دار المحمدية العامة، الجزائر 2003 .
31. نجم عبود نجم، " إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة "، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- ب. الدوريات:

1. إبراهيم رمضان الديب، " أليات بناء وتعزيز البيئة الإبداعية والإبتكارية في المؤسسات العربية "، مجلة التدريب التقنية، العدد (107)، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، الرياض، السعودية، 2007.
2. أكثم عبد المجيد الصرايرة، " العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لشركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية دراسة مسحية "، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (18)، العدد(4)، الأردن، 2003.
3. بوحنية قوي، " ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة : دراسة في طبيعة العلاقة بين معدات الثقافة وكفاءة الأداء "، مجلة الباحث، العدد(2)، جامعة ورقلة، الجزائر، 2003 .
4. حسين حريم، رشاد الساعد، " الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة "، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد(2)، العدد(2) الجامعة الأردنية، الأردن، 2006.
5. عبد المحسن نصالي، " اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري "، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد (30)، العدد(1)، حلب، سوريا، 2008.
6. فايزة جمعة النجار، ونازم محمود الأحمد ملكاوي، " نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع " مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (26)، العدد (2)، سوريا، 2010.
7. منصور محمد العريفي، "الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين لجمهورية اليمنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد(5)، العدد(2) جامعة عمران، اليمن، 2009.

8. هوارى معراج، و خليل عبد الرزاق، "الإبداع في قطاع الحكومي الجزائري" : دراسة ميدانية حول صفقات ومحاضرات الإبداع بالمنطقة الصناعية بغرداية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير العدد(6)، جامعة الأغواط، الجزائر، 2006.
- ج. الرسائل والأطروحات الجامعية:
1. إلياس سالم، " تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية "، رسالة ماجستير غير منشورة كلية علوم الاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006.
  2. إيناس عبد الرؤوف شتات، " دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسي "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2003.
  3. بسام بن مناور العنزي، " الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2006.
  4. توفيق عطية توفيق العجلة، " الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام " دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين 2009.
  5. جاسم بن فيحان الدوسري، "الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة " رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية 2006.
  6. حاتم على حسن رضا، " الإبداع وعلاقته بالأداء الوظيفي "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2003.
  7. حسام عبد الله الأحمد، " أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين: بحث تطبيقي على مؤسسات الغزل والنسيج في مدينة حلب"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب، سوريا، 2008.
  - 8 سمية بروبوي، " دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011.
  9. صالح بن محمد بن علي الكليبي، " الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في وحدات الإدارة العامة "، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا، 2012.
  10. عبد الرحمن فالج العبادلة، " الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المؤتة، الأردن، 2003.
  11. عمر بلجازية، " دور الثقافة المنظمة في الولاء اتجاه التغيير " : دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2010.



12. فارس طرد، " واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر 2007.
  13. محمد بزيح حامد بن تويني العازمي، " القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2006.
  14. محمد بن غالب العوفي، " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيم "، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005.
  15. محمد سعد فهد المشوط، " أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري "، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011.
  16. بن قرقورة ليندة، " الثقافة التنظيمية مدخل إستراتيجي لإحداث التطوير التنظيمي "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.
- د. المؤتمرات والملتقيات:

1. إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، " الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري "، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، 1-4 نوفمبر، الرياض، السعودية، 2009.
2. إسماعيل شبلي السويطي، " واقع الإبداع الإداري لدى المصرف العاملة في الضفة الغربية " المؤتمر العلمي الثالث حول " إدارة منظمات الأعمال: التحديات العلمية المعاصرة " 27-29 أبريل، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن، 2009.
3. أكرم أحمد الطويل، ورغيد إبراهيم إسماعيل، " العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية" دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من شركات الصناعة، المؤتمر العلمي الثالث حول " إدارة الأعمال: التحديات العلمية المعاصرة " 27-29 أبريل، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية عمان، الأردن، 2009.
4. شاكر جار الله الخشالي، وأياد فاضل محمد التميمي، "الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة باتخاذ القرار لمواجهة التحديات المعاصرة"، المؤتمر العلمي الثالث حول " إدارة منظمات الأعمال: التحديات العلمية المعاصرة " 27.29 أبريل، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية عمان، الأردن، 2009.
5. شريف غياط، وأسماء زدوري، " تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات "، المؤتمر العلمي الدولي حول " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة " 12-13 ماي، جامعة قالم، الجزائر، 2010.
6. طلال نصير، " أثر الإبداع على تحسين مستوى أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية "

مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، 18- 19 ماي  
جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2011.

7. عبد الرحمان بن عنتر، وعثمان مداحي، " دور الفكر الإبداعي في بناء وتحسين أداء المنظمات  
المعاصرة " الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، 18- 19 ماي  
جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2011.

8. فراس الشلبي، وخالد بني حميدان، " أثر المعلومات في الإبداع المنظمي "، الملتقى الدولي الثالث حول:  
" إدارة المنظمات : التحديات العالمية المعاصرة "، 27- 29 أفريل ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية  
جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن، 2009.

9. فهيمة بديسي، ووسام شيلي، وحنان رزق الله، " تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات  
" الملتقى الدولي حول "الإبداع والتعبير التنظيمي في المنظمات الحديثة، 18- 19 ماي، جامعة سعد  
دحلب البليدة، الجزائر، 2011.

10. مسعودة شريفي، وكريمة حاجي، " المسؤولية الاجتماعية والثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال  
المعاصرة "، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول ثقافة المنظمات الأعمال، السلوك الأخلاقي  
لممارستها، 14- 15 فيفري، جامعة بشار، الجزائر ، 2012.

11. ميلود زيد الخير، " أثر التدريب على الإبداع والتغيير التنظيمي "، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير  
التنظيمي في المنظمات الحديثة، 18- 19، ماي ، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2011.

12. نصر الدين بن ندير، والزين منصوري، " الإبداع كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في  
منظمات الأعمال "، المؤتمر العلمي الثالث حول " إدارة منظمات الأعمال: التحديات العلمية المعاصرة " .  
27- 29 أفريل ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن، 2009 .

و. المواقع الإلكترونية:

1. ناصر إبراهيم سيف، " أثر تطبيق معايير اعتماد المستشفيات على الإبداع"، ص:15. دراسة منشورة

[Http // iefpedia.com/arab/wp-content](http://iefpedia.com/arab/wp-content)

2. عالية عصام عباس، " حلقات الجودة "، الكلية التقنية الإدارية، بغداد، العراق

[Http://alirtikaa.mummygllery.com/t3-logic=3.sitx](http://alirtikaa.mummygllery.com/t3-logic=3.sitx)

3 . Dension, D , Organizational Culture as a Crucial Factor to Change ,2008 .

[Http://mnzoor.plogspot.com/2008/04/plog-post\\_26.html](http://mnzoor.plogspot.com/2008/04/plog-post_26.html)

## المراجع الأجنبية

### أ. المراجع باللغة الإنجليزية:

1. EkfallK. G , " Organizational Climate For Creativity and Innovation "**European Journal Of Work and Organizational Psychology**, 1996.
2. Hofsted. G, " **Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the concepts** ", Institute for Research on intercultural cooperation, Maastricht and Tilburg, the Netherlands , 1998.
3. Robert. P, " **Strategique pour la Création d'entreprise** " ,12<sup>eme</sup> édition Dunod ; 2007.  
4<sup>th</sup> Edition, Wiley India Pvt. Ltd, New Delhi, India,2006.
4. Scott. S, and Bruce. R, " Determinants of Innovative Behavior : Apath Model of Individual Innovation In the Work Place ", **Academy of Management Journal**,1994.
- 5.Searle.R and Ball. S, "**Supporting Innovation Throught HR Policy: Evidence From the UK**," Creativity and Innovation Management,2003.
6. Sekaran. U "**Research Methods For Business: A Skill Building Approach**",

### ب. المراجع باللغة الفرنسية:

1. Meier. O, " **Management Interculturel Stratégie Organisation Performance**" 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, paris, 2008 .
2. Michel. P et Audrey. K, " **Management d'équipe: Concepts et Pratiques**" dunod paris, 2000.
3. Pierre. D et Solange .S, " **La Résistance Culturell** ", édition De Boech Belgique, 2000.

## الملاحق

1. الملحق رقم(1): إستبانة الدراسة
2. الملحق رقم(2): التعريف بوكالة بنك القرض الشعبي الجزائري
3. الملحق رقم(3): التعريف بوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية
4. الملحق رقم(4): التعريف بوكالة بنك الخارجي الجزائري
5. الملحق رقم(5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الثقافة التنظيمية
6. الملحق رقم(6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري
7. الملحق رقم(7): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل والإبداع الإداري
8. الملحق رقم(8): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية ومستوى الإبداع الإداري

## الملحق رقم (1) إستبانة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة جيجل  
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

### إستبانة

أخي الفاضل/ أختي الفاضلة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

نضع بين أيديكم هذه الإستبانة المتعلقة بموضوع أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري. دراسة ميدانية في البنوك التجارية لولاية جيجل، والتي أعدت إستكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر تسيير الموارد البشرية، وتتضمن هذه الإستبانة فقرات مرتبطة بعدة مؤشرات تقيس من خلالها العلاقة الموجودة بين متغيرات الدراسة، لذلك فإن مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية عن نشاط البنك سيكون لها أثر إيجابي في وصول هذه الدراسة إلى المستوى المطلوب .

نرجو تفضلكم باختيار الإجابة المناسبة لكل فقرة، علماً بأن المعلومات المدونة ستتسم بطابع السرية والأمانة العلمية والتي تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، نشكر لكم تعاونكم وحسن إستجابتكم.

### الباحثان

- إدريس سحالي.
- حمزة فكراش.

- الجزء الأول: معلومات عامة ( الخصائص الشخصية والوظيفية )

نرجو من حضرتكم وضع الإشارة (x) في المكان المناسب للإجابة الصحيحة:

1- النوع الإجتماعي:

أنثي ( )

ذكر ( )

2- العمر:

( ) 25-32 سنة

( ) أقل من 25 سنة

( ) 40 سنة فأكثر

( ) 33-40 سنة

3- المؤهل العلمي:

( ) ليسانس

( ) دراسات تطبيقية

( ) دراسات عليا

4- عدد سنوات الخبرة:

( ) 3-6 سنوات

( ) أقل من 3 سنوات

( ) أكثر من 10 سنوات

( ) 7-10 سنوات

5- المستوى الوظيفي:

( ) رئيس مصلحة

( ) موظف

( ) مدير عام

## الجزء الثاني : قياس الثقافة التنظيمية :

**الثقافة التنظيمية :** ونعني بها الطريقة التي ينظم بها العمل، وتمارس بها الصلاحية ومكافأة الموظفين والروتين، فهي تحدد أسلوب العمل الذي يمارسه الموظف في البنوك التجارية سواء في اتخاذ القرارات أو إدارة البنك وتوجيه أفرادها لتحقيق أهدافه وسياساته وممارساته الإدارية.

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أوافق	لا	لا
		5	4	3	2	1	بشدة
<b>أولاً : الثقافة البيروقراطية</b>							
1	تركز ثقافة المنظمة على الإلتزام بالمسؤوليات بكل دقة						
2	يعتبر التسلسل الهرمي لتنفيذ الأعمال مهما في ثقافة المنظمة						
3	تركز ثقافة المنظمة على الرقابة الدورية على الموظفين						
4	تركز ثقافة المنظمة على تنفيذ اللوائح والانظمة في إدارة العمل						
5	تتغاضى ثقافة المنظمة عن التغيرات البيئية المحيطة بها						
6	لا تميل ثقافة المنظمة إلى التغيير						
7	تحدد الصلاحيات والمسؤوليات إستنادا إلى ثقافة المنظمة						
8	تحدد ثقافة المنظمة الأسلوب المناسب لتأدية الأعمال اليومية						
9	تهتم ثقافة المنظمة بالإجراءات الرسمية						

## ثانيا : الثقافة الإبداعية

					تسهم ثقافة المنظمة في تهيئة المناخ المساعد على الإبداع	10
					تحرص ثقافة المنظمة على العدالة في توزيع العمل بما يتوافق وإمكانيات الموظفين	11
					تسهم ثقافة المنظمة في توفير جو من الشفافية	12
					تدعم ثقافة المنظمة دور فرق العمل لمواجهة المشكلات	13
					تدعو ثقافة المنظمة إلى اعتبار الخطأ مصدر من مصادر التعلم	14
					تسهم ثقافة المنظمة في الولاء التنظيمي لدى الموظفين	15
					تسعى ثقافة المنظمة إلى التميز في الأداء	16
					تميل ثقافة المنظمة إلى تشجيع الموظفين على قبول التحدي والمخاطرة	17
					تساعد ثقافة المنظمة في تكوين فرق عمل مبدعة	18
					تشجع ثقافة المنظمة على مواجهة التحديات لتحقيق الأهداف	19

## ثالثا: الثقافة الداعمة

					تؤكد ثقافة المنظمة على العدالة ( المساواة ) بين الموظفين	20
					تدعم ثقافة المنظمة للعاملين حرية التعبير عن الرأي	21
					تدعم ثقافة المنظمة مشاركة الموظفين في صنع القرار	22
					تركز ثقافة المنظمة على الجانب الإنساني في العمل	23
					تزرع ثقافة المنظمة الثقة في نفوس الموظفين داخل المنظمة	24
					توسع ثقافة المنظمة الاتصالات الوظيفية بين الموظفين خارج حدود المنظمة	25



- الجزء الثالث: قياس الإبداع الإداري

ويقصد بالإبداع الإداري في هذه الدراسة مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام بالمنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز الموظفين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير.

يرجى وضع إشارة (X) في المربع الذي ينطوي على وجهة نظرك

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة
26	تعتمد الإدارة على الأنظمة والقوانين واللوائح عند اتخاذ القرارات					
27	تنفذ الإدارة اللوائح التنظيمية بمرونة					
28	تستخدم الإدارة أسلوب التدرج في اتخاذ القرارات					
29	تهتم الإدارة بتنسيق الجهود بين الموظفين					
30	تناقش الإدارة القرارات المتخذة قبل تنفيذها					
31	تشجع الإدارة العمل الجماعي لحل المشكلات					
32	تتقبل الإدارة انتقادات الموظفين الخاصة بالعمل					
33	تتحسس الإدارة للمشكلات قبل وقوعها					
34	تستخدم الإدارة الطرق العلمية الحديثة في اتخاذ القرارات					
35	تطرح الإدارة وتشجع أفكار كثيرة لحل المشكلات في العمل					
36	تتعامل الإدارة مع القرارات بشكل روتيني وتقليدي					
37	تعمل الإدارة على بعث جو من المرح والتسلية بين الموظفين					
38	تكافئ الإدارة الموظفين ذوي التفكير المتميز والمبدع لحل المشكلات مادياً ومعنوياً					
39	تفوض الإدارة جزء من سلطاتها للموظفين					

					تميل الإدارة إلى التطوير في العمل والتجديد في التعامل مع المشكلات	40
					تشجع الإدارة الموظفين على إبداء آرائهم لحل المشكلات	41
					تشجع الإدارة على التجديد والإبتكار في أساليب العمل	42
					تمنح الإدارة الموظفين السلطة المتكافئة مع المسؤوليات المنوطة بهم	43

## الملحق رقم (02)

### 1. التعريف بوكالة بنك القرض الشعبي الجزائري (وكالة 308-جيجل)

تعتبر وكالة (308) - جيجل - إحدى وكالات القرض الشعبي الجزائري الواقعة وسط مدينة جيجل، فتحت أبوابها خلال سنوات السبعينات، تقوم بمختلف المهام التي تقوم بها البنوك الأخرى وهدفها في ذلك جلب أكبر عدد ممكن من العملاء والزبائن بمختلف أصنافهم .  
يوزع عمل وكالة بنك القرض الشعبي الجزائري (308) - جيجل - على عدة مصالح حسب نشاطها، وهذا لضمان السير الحسن لعملها، والتنظيم المستمر لها.

تقوم الوكالة بتقديم القروض بمختلف أنواعها، كما لها علاقات ووظيفية مع مختلف البنوك التجارية المحلية وأخرى خارجية

### 2. وظائف بنك القرض الشعبي الجزائري،:

بعدما استوفى بنك القرض الشعبي الجزائري لجميع الشروط المؤهلة والمنصوص عليها ضمن أحكام قانون النقد والقرض رقم (10/90) الصادر بتاريخ (14) أفريل (1990) تحصل بموجب ذلك القرض الشعبي الجزائري على موافقة مجلس النقد والقرض ، وأصبح بذلك ثاني بنك معتمد في الجزائر، وأصبح بذلك عبارة عن هيئة مالية حكومية من حيث الشكل القانوني، وأصبح الدور الرئيسي لها هو جمع وتحصيل الأموال من القطاعين العام والخاص ويشمل ذلك جميع القطاعات الاقتصادية ما عدا القطاع الزراعي حيث يقوم القرض الشعبي الجزائري بكل العمليات المصرفية طبقا للقوانين المعمول بها في الجزائر، ومن أهم وظائفه نذكر ما يلي:

- تقديم القروض للإدارات الحكومية ( السندات العامة)، وبالتالي يمول مشتريات الدولة، الولاية.

- يدعم قطاع التشييد والبناء من خلال منح قروض متوسطة وطويلة الأجل.

- يقوم بدراسة وتمويل ملفات تسوية العمليات الخارجية.

- يعمل البنك على تعبئة القروض المتعلقة بالتجارة الخارجية ، كما يعمل على تأمين القروض الخاص بالعمليات التجارية مع الخارج.

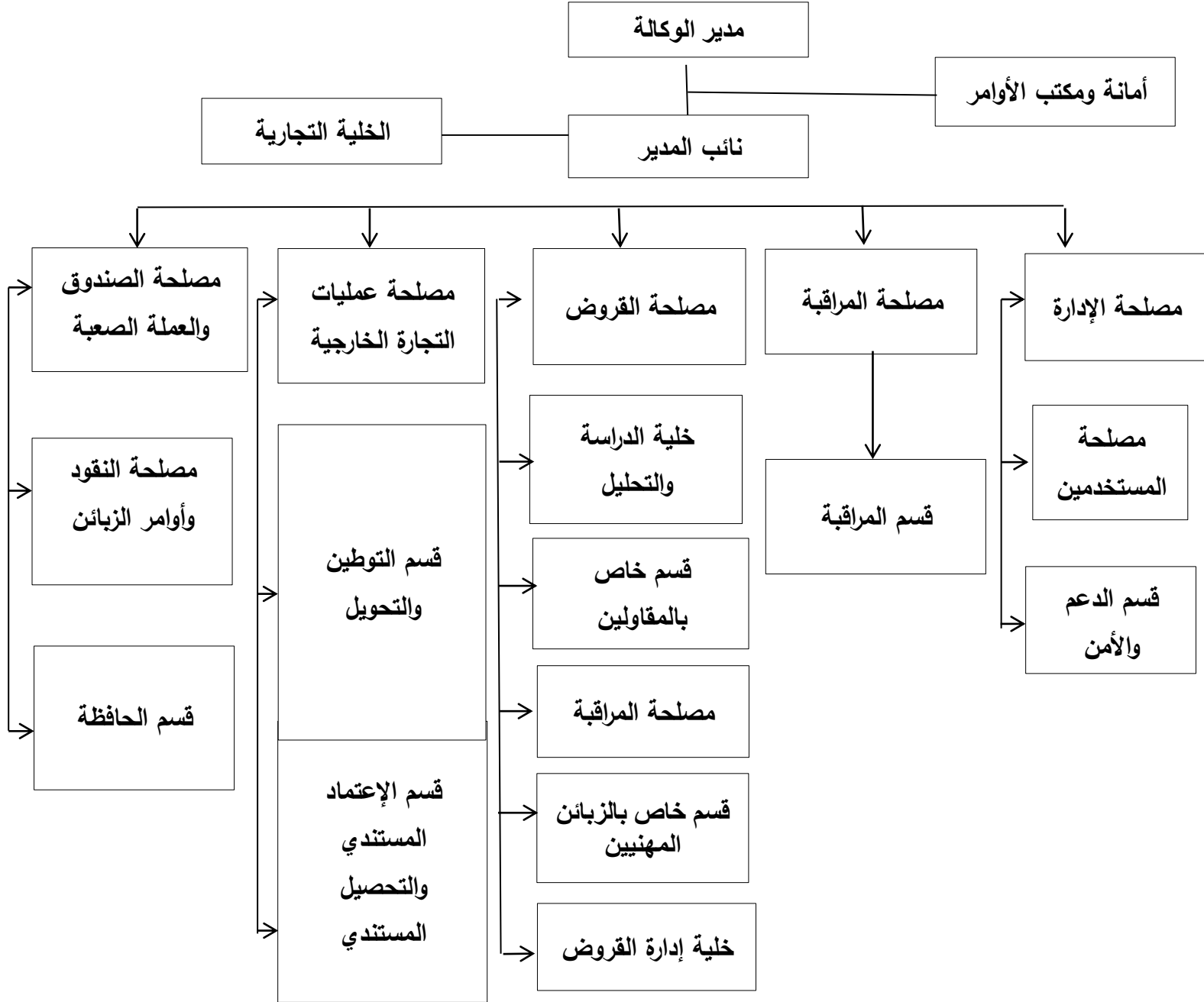
- كما يقوم البنك بجمع الودائع باعتباره بنكا تجاريا، ويمنح قروضا قصيرة الأجل لمتعامليه

### 3. الهيكل التنظيمي لوكالة القرض الشعبي الجزائري :

سنبرز الهيكل التنظيمي للوكالة البنكية محل الدراسة وذلك من خلال الشكل (أ) التالي لجميع المصالح، الأقسام، الفروع، الخلايا الموجودة في الوكالة.

الشكل (أ)

الهيكل التنظيمي لبنك القرض الشعبي الجزائري (وكالة جيجل)



المصدر: وثائق متحصل عليها من القرض الشعبي الجزائري

#### 4. شرح الهيكل التنظيمي لبنك القرض الشعبي الجزائري ( وكالة جيجل )

وتتمثل مهام كل مصلحة فيما يلي:

##### • مصلحة الصندوق: وتتمثل مهامها في:

- استقبال الزبائن .
- معالجة العمليات المصرفية بالدينار والعملة الصعبة.
- معالجة عمليات النقد الإلكتروني ( البطاقات).
- وفي هذا الإطار تقوم مصلحة الصندوق بالعمليات التالية:
- فتح الحسابات وتسييرها من خلال تسيير ملف الصندوق .
- تلقي طلبات الزبائن الخاصة بإصدار دفاتر الشيكات ، والقيام بتسليم هذه الدفاتر .
- معالجة عمليات الإيداع (سندات الصندوق ودفاتر الإيداع).
- القيام بعمليات التحويل وتسديد الشيكات.
- التسيير الحسن للخزينة.
- إعداد الإحصائيات الخاصة بالعمليات التي تقوم بها هذه المصلحة.
- القيام بكراء الخزائن الحديدية للزبائن .

##### • مصلحة القروض : ووظيفتها:

- دراسة ملفات القروض .
- متابعة القروض الممنوحة. وتحصيل الديون.
- وفي هذا الإطار تقوم مصلحة القروض بالعمليات التالية حسب مختلف المجالات :

##### في مجال دراسة وتحليل طلبات الزبائن على القروض:

- إستقبال طلبات الزبائن، ثم دراسة الملف وتحليل الأخطار.
- متابعة ملفات القروض.
- متابعة تطورات نشاط المؤسسات الطالبة للقروض.

##### في مجال تسيير القرض:

- إنجاز رخصة القروض.
- إمضاء اتفاقية القروض.
- وضع القروض تحت تصرف طالب القرض.
- تسليم الكفالة والضمانات الاحتياطية .

## في مجال الشؤون القانونية والمنازعات:

- مراقبة مدى صحة الضمانات المتلقات من الزبائن، وإرسالها إلى مجموعة الاستغلال، من أجل التأكد منها والاحتفاظ بها إلى غاية تحصيل القرض.

- متابعة الديون غير المدفوعة والملفات في مجال المنازعات .

- القيام بالإجراءات اللازمة من أجل تحصيل الديون.

- مراقبة الملفات الإدارية الخاصة بفتح الحسابات الجارية للمنظمات.

### • مصلحة التجارة الخارجية: ووظيفتها:

- القيام بالعمليات المتعلقة بالتوطين.

- تسيير القروض الخارجية، والاعتمادات المستندية .

- متابعة مختلف الضمانات الممنوحة من طرف البنك.

وفي هذا الإطار تقوم مصلحة التجارة الخارجية بالعمليات التالية:

- معالجة عملية التوطين ( استرداد وتصدير).

- تسيير الصفقات الخاصة بعمليات التوطين.

- متابعة الضمانات الممنوحة من طرف الخارج.

- المعالجة المحاسبية للعمليات المستندية ، والتسليمات المستندية، والتحويلات وقروض المورد وقروض المشتري.

- تحصيل الشيكات ( شيكات السفر).

- إعداد إحصائيات متعلقة بنشاطات المصلحة وإرسالها إلى الهيئة المشرفة.

- إعطاء معلومات للزبائن فيما يخص عمليات التجارة الخارجية.

### • مصلحة الإدارة: ووظيفتها تسيير الموارد المادية والبشرية للوكالة وحماية ممتلكات الأشخاص.

وفي هذا الإطار تقوم مصلحة الإدارة بالعمليات التالية:

- إعداد ومتابعة برنامج تكويني للموظفين.

- إعداد ميزانية الوكالة بمساهمة المصالح المختلفة الأخرى.

- متابعة إنجاز الميزانية.

- دفع الضرائب الخاصة بالوكالة .

- صيانة وتسيير البنايات والعتاد.

- المراقبة والإحتفاظ بالأرشيف .

- السهر على أمن الوكالة ، وتحسين ظروف العمل والقيام باكتتاب اتفاقية تأمين الوكالة.
- إعداد إحصائيات وإرسالها للهيئة المشرفة.
- **مصلحة المراقبة:** ووظيفتها:
- مراقبة الحسابات ومعالجة كل الأخطاء المحاسبية الملاحظة أثناء إعداد الحسابات.
- إعداد اليومية المحاسبية للوكالة وإرسالها إلى الهيئة المشرفة.
- مراقبة الحسابات التي تسجل اختلالات في التسديدات.

### الملحق رقم (03)

#### 1. التعريف بوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ( وكالة 018 - جيجل-):

أنشئت وكالة جيجل لبنك الفلاحة والتنمية الريفية في (2) مارس (1982)، مقرها الرئيسي وسط مدينة جيجل، تحمل رقم خاص بها هو (018) ، وأنها تستخدم 34 موظف معظمهم من الإطارات ذوي الشهادات الجامعية والعمال المهنيين المؤهلين، ويعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية بنك تجاري حيث يمكنه جمع الودائع سواء كانت جارية أو لأجل، وهو أيضا بنك تنمية حيث يقوم بمنح قروض متوسطة وطويلة الاجل، ويعتبر بنكا متخصصا في القطاع الفلاحي حيث يمنح قروضا لتمويل القطاع الفلاحي وترقية النشاطات الفلاحية والريفية والحرفية، وكذلك تمويل أنشطة الصناعات الغذائية والأنشطة المختلفة في الريف.

#### 2. وظائف بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

##### • الوظائف الكلاسيكية : تتمثل في:

- قبول الودائع على اختلاف أنواعها والتي تصنف حسب معيار الزمن إلى:
- ودائع جارية أو ودائع تحت الطلب.
- ودائع التوفير.
- ودائع للأجل.
- منح القروض البنكية بمختلف أنواعها وتتمثل في قروض الإستثمار وقروض الإستغلال...إلخ.
- تشغيل موارد البنك في شكل إستثمارات متنوعة، مع مراعات مبدأ التوفيق بين سيولة أصول البنك وربحياتها وأمنها.
- خلق النقود بمعنى تقديم القروض من الودائع ليس لها وجود أي أنها تخلق هذه الودائع على شكل حسابات جارية.

##### • الوظائف الحديثة:

يقوم البنك بثلاث وظائف رئيسية وهي:

- الخدمات: تتضمن عمليات السحب، دفع الأموال، التحويلات، تسليم الشيكات وغيرها.
- الإيداع: إقامة علاقات مع الأفراد الطبيعيين بحثهم على توظيف أموال لدى البنك.
- الإقراض: منح القروض لأشخاص الطبيعيين والمعنويين.

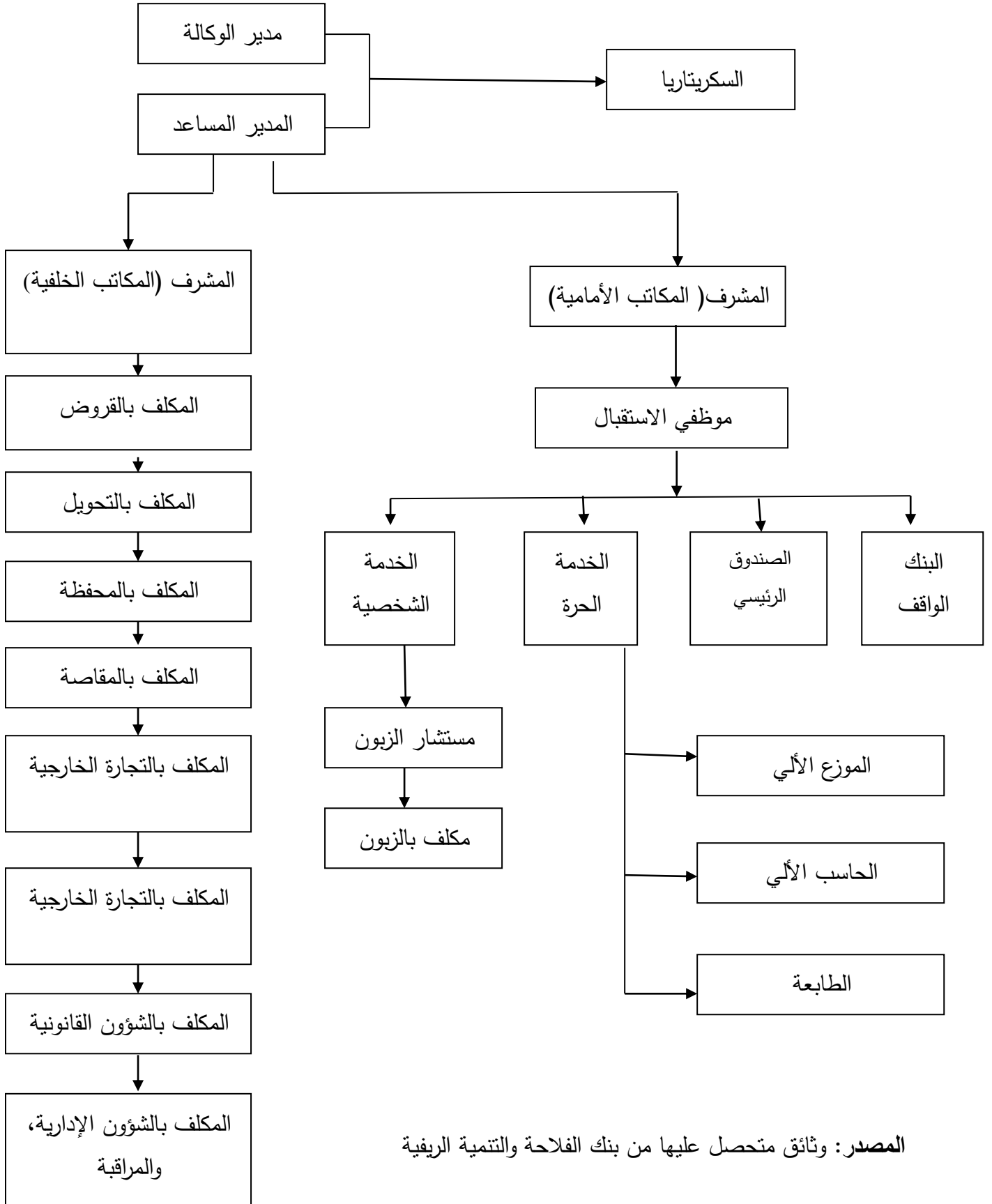
#### 3. الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (وكالة جيجل): سنبرز الهيكل التنظيمي لوكالة

بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة جيجل- وذلك من خلال الشكل (ب) والذي يبرز جميع المصالح الأقسام الفروع، الخلايا الموجودة فيها.



الشكل (ب)

الهيكل التنظيمي للبنك الفلاحة والتنمية الريفية



#### 4. شرح الهيكل التنظيمي بنك الفلاحة والتنمية الريفية ( وكالة جيبل ):

- **مدير الوكالة:** يرأس وكالة جيبل كأبي منظمة أخرى، فالمدير يعد المسؤول الأول عن الوكالة فهو يتخذ القرارات الصائبة ويسهر على تنفيذها، كما يقوم بالإشراف والتنسيق بين مختلف مصالح الوكالة.
- **المدير المساعد:** وهو الشخص الذي يقوم بمساعدة المدير في الإشراف والتنسيق في حالة غيابه ويتولى أيضا مراقبة الحسابات والإشراف على إدارة الموظفين وعمليات الإستغلال، وعملية الإشراف تتم من خلال إدارة القسمين التاليين:
- **قسم الشباك الخلفي:** فعلى مستوى الشباك الخلفي توجد المصالح التالية التابعة لهذا القسم.
- مصلحة القروض:** تعد من اهم المصالح في أي بنك، كما أن مصلحة القروض في وكالة جيبل متكونة من فرعين :
  - خلية الدراسات والتحليل.
  - خلية إدارة القروض والشؤون القانونية.
- مصلحة التحويلات:** تتكفل بتنفيذ أوامر التحويلات المقدمة من طرف العملاء لفائدة حسابات أخرى وتتقسم حسب وجهتها إلى ثلاث أنواع:
  - **تحويل داخل الوكالة:** فهذه الحالة لا يفرض البنك عمولة.
  - **تحويل خارج الوكالة:** أي وكالة أخرى، يفرض البنك عمولة، إذا كان التحويل تلوغرافيا.
  - **تحويل خارج البنك:** أي أن المحول له ليس عميلا لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، وهنا يقرض البنك عمولة سواء كان التحويل عاديا أو تلوغرافيا، وتتم عملية التحويل من خلال وثيقة إثبات ضرورية لحدوث التحويل (أمر التحويل) تحتوي على جميع المعلومات الخاصة بالمحول له والمحول.

**مصلحة المحفظة:** أهم ما يميزها كونها تتعامل بالأوراق المالية والتجارية أهمها الصكوك، الكمبيالات، السند الأدنى، سند الإيداع، البضائع، سندات المنظمات الخاصة، الأسهم...، وتقوم هذه المصلحة بعدة وظائف أهمها الخصم والتحصيل.

**مصلحة المقاصة:** تتكف بتغطية الأوراق المالية المقدمة من طرف العملاء، ويقوم كذلك بمعالجة ومتابعة الاوراق التجارية غير المدفوعة.

**مصلحة التجارة الخارجية:** تقوم بتنفيذ عمليات الإستيراد والتصدير من الناحية المالية (الاعتماد المستندي)، كما يتجلى دورها في التعامل بالعملة الصعبة(بيع وشراء العملة أو شكل تحويلات)، إضافة إلى إعداد العمليات المحاسبية المتعلقة بالعملة الأجنبية والعمل على عدم تسرب العملة الصعبة أو تهريبها.

**قسم الشؤون القانونية والمنازعات:** ويهتم بكل ما يخص القضايا القانونية والاحكام الخاصة في قانون النقد والقرض.

**مصلحة الشؤون الإدارية والمراقبة والمحاسبة:** تهتم هذه المصلحة بالأعمال الإدارية العامة للوكالة مثل دراسة وتسيير الملفات الخاصة بالموظفين، دراسة العمليات المنجزة من طرف مختلف مصالح الوكالة...الخ.

**قسم الشباك الأمامي:** وتتمثل المصالح التابعة لهذا القسم في ما يلي :

- **مصلحة موظفي الاستقبال:** هدفها السهر على راحة الزبائن وتقديم الخدمة لهم في الوقت المناسب.

- **مصلحة الخدمات المتنوعة (الحره):** تهتم بتقديم خدمات متنوعة مثل: السحب الآلي، مراجعة

الحسابات والعمليات، الحاسب الآلي، الطباعة وغيرها

- **المصلحة الخاصة بالزبائن:** أنشئت للإهتمام بالزبائن و السهر على إرضائهم ، وثقتهم وهي تضم

خلية المكلف بالزبائن و خلية مستشار الزبائن.

## الملحق رقم (04)

### 1. التعريف بوكالة بنك الخارجي الجزائري (وكالة 00048 - جيجل -):

وكالة جيجل واحدة من الوكالات التابعة للبنك الخارجي الجزائري وهي تحمل رقم (00048) تابعة للمديرية الجهوية بقسنطينة الحاملة للرقم (000616)، تتعامل الوكالة مع عدد هام من الزبائن سواء كانوا مواطنين عاديين أو تجار أو مؤسسات خاصة أو شركات عمومية مثل: " مصنع الشركة الإفريقية للزجاج " ENAVA"، ويعتبر البنك الممول الرئيسي لعمليات التجارة الخارجية من خلال منحه للقروض سواء للتصدير أو الإستيراد أو قروض لأغراض أخرى.

تعتبر الوكالة الموجودة على مستوى ولاية جيجل ( الوحدة 00048 ) من بين الوحدات المنتشرة عبر التراب الوطني، تسيير وفق تنظيم هيكلية وإدارية عام لأنه لا يخرج عن نطاق التنظيم الإداري الذي يسود أغلب وحدات البنك الخارجي الجزائري BEA فنجد في أعلى سلم الهرم الإداري مدير الوكالة بمثابة المسؤول الأول عن كل العمليات البنكية، والأمور الإدارية، التي تهم موظفي البنك عبر أوقات العمل وتسجيل الحضور وغيرها من الأمور الإدارية الأخرى. كما يعمل على السير الحسن للوكالة من خلال تنظيم مختلف مصالح الوكالة، كما يسعى مدير الوكالة إلى جلب عملاء جدد للبنك باستطاعتهم جلب أموال جديدة للبنك تضاف إلى احتياطياته.

### 2. وظائف البنك الخارجي الجزائري:

يقوم البنك بعدة وظائف منها النقدية وغير النقدية، ويمكن تقسيم هذه الوظائف إلى تقليدية و أخرى حديثة.

#### الوظائف التقليدية: وتشمل المهام التالية:

- فتح الحسابات الجارية وقبول الودائع على اختلاف أنواعها ( تحت الطلب، ادخار، لأجل، وخاضعة للإشعار).

- تشغيل موارد البنك مع مراعاة مبدأ التوفيق بين السيولة، والربحية والضمان ومن أهم أشكال التشغيل والاستثمار ما يلي:

- منح القروض والسلف المختلفة وفتح الحسابات الجارية المدينة.

- تحصيل الأوراق التجارية وخصمها والتسليف بضمانها.

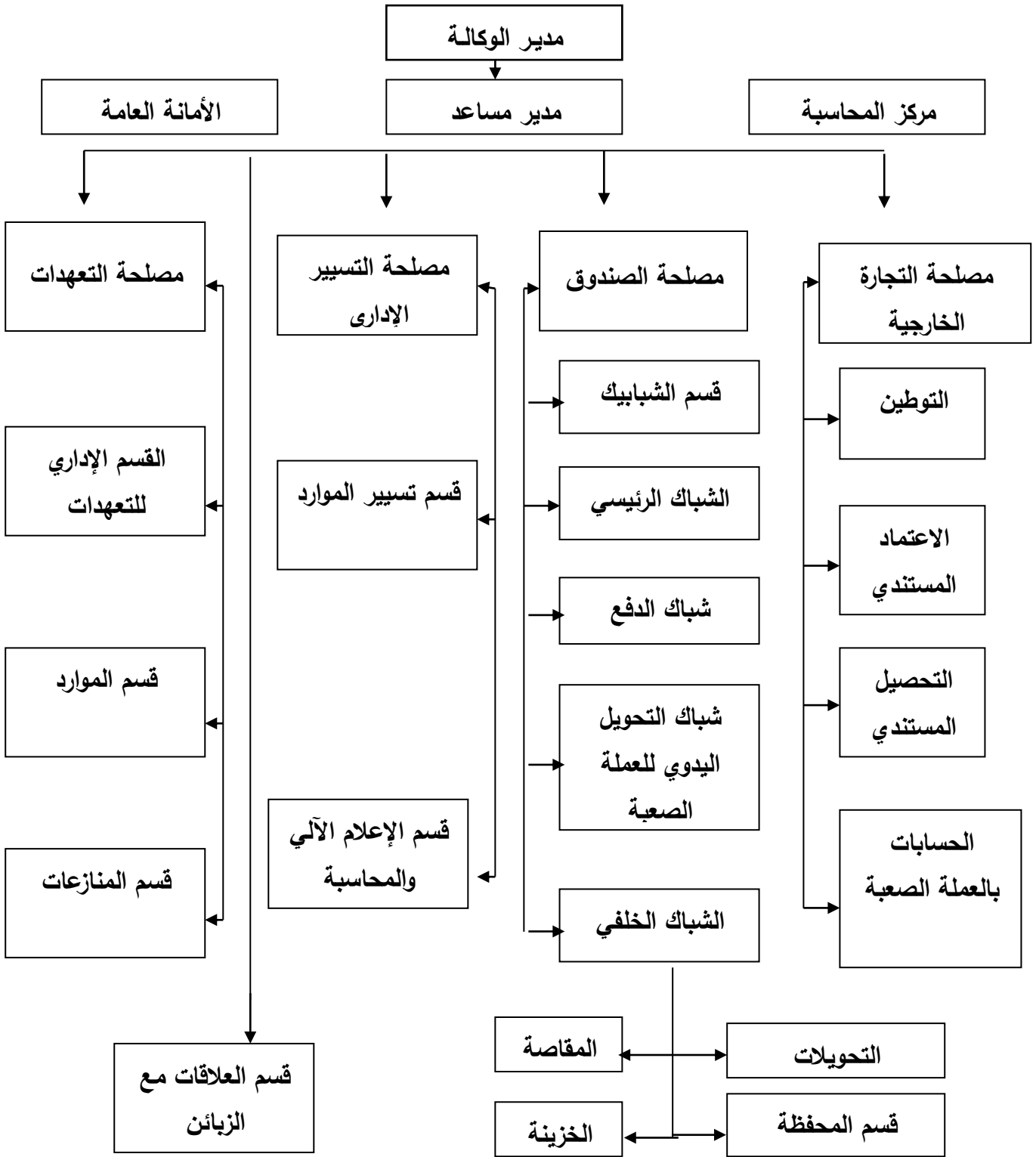
- تمويل التجارة الخارجية من خلال فتح الإعتمادات المستندية، ومنح القروض للموردين أو المستثمرين وغيرها من التقنيات.

- تقديم الكفالات وخطابات الضمان للعملاء.
  - التعامل بالعملات الأجنبية بيعا وشراء، والشيكات السياحية والحوالات الداخلية منها والخارجية.
  - تحصيل الشيكات المحلية عن طريق غرفة المقاصة، وصرف الشيكات المسحوبة عليها.
  - المساهمة في إصدار أسهم وسندات شركات المساهمة.
  - تأجير الخزائن لعملائها لحفظ المجوهرات والمستندات، والأشياء الثمينة.
- الوظائف الحديثة:** وتتضمن المهام التالية:
- إدارة أعمال وممتلكات العملاء وتقديم الاستشارات الاقتصادية والمالية لهم من خلال دائرة متخصصة.
  - تمويل الإسكان الشخصي من خلال الإقراض العقاري، وما يجدر ذكره أن لكل بنك تجاري سقف محدد للإقراض في هذا المجال يجب أن لا يتجاوزه.
  - المساهمة في خطط التنمية الاقتصادية.

3. الهيكل التنظيمي لوكالة بنك الخارجي الجزائري: يوضح الشكل (ج) مختلف المصالح، والأقسام والفروع، والخلايا الموجودة فيها.

الشكل (ج)

الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري



المصدر: وثائق متحصل عليها من البنك الخارجي الجزائري

#### 4. شرح الهيكل التنظيمي للوكالة البنك الخارجي الجزائري

- **مدير الوكالة:** يكون على رأس الهيكل التنظيمي للوكالة، فمركز المدير يعتبر من الناحية الإدارية مركزا وظيفيا يخول لصاحبه مجموعة من الصلاحيات، فهو المسئول الأول في الوكالة فإليه تعود معظم القرارات وعليه فهو يسهر على السير الحسن للمعاملات، يعين المدير العام بموجب مرسوم رئاسي، باقتراح من وزير المالية ولا يتم عزله إلا بنفس الطريقة.
  - **المدير المساعد:** تنطبق عليه نفس الشروط فيما يخص المنصب، حيث يقوم بمساعدة المدير العام في بعض المهام، وينوب عنه في حالة غيابه.
  - **الأمانة العامة:** تعمل على تنظيم الأعمال القانونية والإدارية كاستلام وتسليم البريد، تلقي المكالمات، الفاكسات، تنظيم المواعيد مع المدير .... الخ.
  - **مركز المحاسبة:** يقوم بالعمليات المحاسبية للوكالة كإعداد الميزانيات وحساب قيمة الودائع.... الخ.
- مصلحة التعهدات:** تتم على مستوى هذه المصلحة دراسة وتحليل جميع ملفات الإقراض وتنقسم إلى ثلاثة أقسام هي:

- **القسم الإداري للتعهدات:** يقوم هذا القسم بدراسة وإعداد ملفات القروض وتصنيفها.
  - **قسم الموارد:** يتم فيه تحديد موارد البنك وإتمام كل العمليات المتعلقة بالبورصة.
  - **قسم المنازعات:** يعمل على دراسة المنازعات والاحتجاجات المقدمة من طرف العملاء والفصل فيها.
- مصلحة العلاقات:** تلعب هذه المصلحة دورا هاما في جلب العملاء للقيام بعمليات الإيداع لدى البنك بالإضافة إلى تزويد العملاء بكل المعلومات الخاصة بالخدمات المقدمة.
- مصلحة التسيير الإداري:** تقوم هذه المصلحة بالإشراف على كل العمليات المحاسبية التي يقوم بها البنك، وإعداد الميزانية السنوية للوكالة، وتضم هذه المصلحة قسمين هما:
- **قسم تسيير الموارد:** يتمثل دوره في إعداد وتسيير و مراقبة المعدات الموجودة في الوكالة كتوفير معدات المكاتب من أوراق و أجهزة الحاسوب وغيرها من المعدات.
  - **قسم الإعلام الآلي:** يعمل هذا القسم على إعداد ميزانية الوكالة والمراقبة الإدارية لدخول العمال الوثائق والتقارير والمستندات.
- مصلحة الصندوق:** تقوم هذه المصلحة بالإشراف على كل العمليات الخاصة بصندوق الوكالة والمراقبة، من صرف وإيداع، وتضم هذه المصلحة خمسة شبانيك هي على التوالي:
- قسم الشباك الرئيسي، شباك الدفع، شباك التحويل اليدوي، شباك العملة الصعبة، والشباك الخلفي الذي بدوره يتكون من: قسم التحويلات، قسم المحفظة، قسم المقاصة، وقسم الخزينة.

- مصلحة التجارة الخارجية:** تقوم هذه المصلحة بتسيير وتنفيذ كل العمليات المتعلقة بالتعاملات الخارجية الدولية وتضم أربعة فروع أساسية هي:
- **قسم التوطين:** يقوم بإتمام كل إجراءات التوطين لكل العمليات الخاصة بالتجارة والتي يقوم بها العملاء على مستوى الوكالة.
  - **قسم الاعتماد المستندي:** ويختص في فتح الإعتمادات المستندية لصالح المستوردين، ويعتبر وسيط بين المستورد والمصدر على تحصيل قيمة البضاعة من طرف زبونها.
  - **قسم التحصيل المستندي:** ويهتم هذا القسم بفتح وتسيير العمليات الممولة عن طريق التحصيل المستندي.
  - **قسم العملة الصعبة:** يقوم بتسجيل قيمة تداول العملة الصعبة في الوكالة من مدفوعات وتحصيلات.



الملحق رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الثقافة التنظيمية

Statistics

		bureu	innova	supo
N	Valid	64	64	64
	Missing	0	0	0
	Mean	3,5729	3,1125	3,0807
	Std. Deviation	,58131	,65308	,66001

Frequency Table

Bureau

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,22	1	1,6	1,6	1,6
	2,22	1	1,6	1,6	3,1
	2,67	1	1,6	1,6	4,7
	2,78	3	4,7	4,7	9,4
	2,89	2	3,1	3,1	12,5
	3,00	4	6,3	6,3	18,8
	3,22	3	4,7	4,7	23,4
	3,33	6	9,4	9,4	32,8
	3,44	2	3,1	3,1	35,9
	3,56	8	12,5	12,5	48,4
	3,67	4	6,3	6,3	54,7
	3,78	7	10,9	10,9	65,6
	3,89	10	15,6	15,6	81,3
	4,00	3	4,7	4,7	85,9

4,11	3	4,7	4,7	90,6
4,22	1	1,6	1,6	92,2
4,56	4	6,3	6,3	98,4
4,67	1	1,6	1,6	100,0
Total	64	100,0	100,0	

**Innova**

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	1	1,6	1,6	1,6
1,70	1	1,6	1,6	3,1
1,90	1	1,6	1,6	4,7
2,20	1	1,6	1,6	6,3
2,40	2	3,1	3,1	9,4
2,50	1	1,6	1,6	10,9
2,60	4	6,3	6,3	17,2
2,70	4	6,3	6,3	23,4
2,80	4	6,3	6,3	29,7
2,90	4	6,3	6,3	35,9
3,00	12	18,8	18,8	54,7
3,10	3	4,7	4,7	59,4
3,20	5	7,8	7,8	67,2
3,30	2	3,1	3,1	70,3
3,40	5	7,8	7,8	78,1
3,50	3	4,7	4,7	82,8
3,60	2	3,1	3,1	85,9

3,80	1	1,6	1,6	87,5
4,00	1	1,6	1,6	89,1
4,10	1	1,6	1,6	90,6
4,30	2	3,1	3,1	93,8
4,40	2	3,1	3,1	96,9
4,50	1	1,6	1,6	98,4
4,70	1	1,6	1,6	100,0
Total	64	100,0	100,0	

**Supo**

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,50	1	1,6	1,6	1,6
1,67	1	1,6	1,6	3,1
2,00	4	6,3	6,3	9,4
2,17	2	3,1	3,1	12,5
2,33	5	7,8	7,8	20,3
2,50	3	4,7	4,7	25,0
2,67	4	6,3	6,3	31,3
2,83	3	4,7	4,7	35,9
3,00	3	4,7	4,7	40,6
3,17	10	15,6	15,6	56,3
3,33	6	9,4	9,4	65,6
3,50	7	10,9	10,9	76,6
3,67	6	9,4	9,4	85,9
3,83	3	4,7	4,7	90,6

4,00	3	4,7	4,7	95,3
4,17	2	3,1	3,1	98,4
4,33	1	1,6	1,6	100,0
Total	64	100,0	100,0	

الملحق رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري

Frequencies

Statistics

management

N	Valid	64
	Missing	0
	Mean	3,2465
	Std. Deviation	,54827

management

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,67	1	1,6	1,6	1,6
1,78	1	1,6	1,6	3,1
2,06	1	1,6	1,6	4,7
2,11	1	1,6	1,6	6,3
2,72	2	3,1	3,1	9,4
2,78	2	3,1	3,1	12,5
2,83	1	1,6	1,6	14,1
2,89	2	3,1	3,1	17,2
2,94	2	3,1	3,1	20,3
3,00	3	4,7	4,7	25,0
3,06	5	7,8	7,8	32,8
3,11	4	6,3	6,3	39,1
3,17	5	7,8	7,8	46,9
3,22	4	6,3	6,3	53,1

3,28	6	9,4	9,4	62,5
3,33	6	9,4	9,4	71,9
3,39	2	3,1	3,1	75,0
3,50	2	3,1	3,1	78,1
3,56	1	1,6	1,6	79,7
3,61	1	1,6	1,6	81,3
3,67	2	3,1	3,1	84,4
3,72	1	1,6	1,6	85,9
3,78	1	1,6	1,6	87,5
3,89	2	3,1	3,1	90,6
4,00	1	1,6	1,6	92,2
4,17	1	1,6	1,6	93,8
4,28	1	1,6	1,6	95,3
4,39	1	1,6	1,6	96,9
4,50	1	1,6	1,6	98,4
4,67	1	1,6	1,6	100,0
Total	64	100,0	100,0	

## الملحق رقم (7)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل والإبداع الإداري

### Regression

#### Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	supo, bureu, innova <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,647 <sup>a</sup>	,418	,389	,42853

a. Predictors: (Constant), supo, bureu, innova

#### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,919	3	2,640	14,375	,000 <sup>a</sup>
	Residual	11,018	60	,184		
	Total	18,938	63			

a. Predictors: (Constant), supo, bureu, innova

b. Dependent Variable: management

### Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,371	,357		3,844	,000
bureu	,173	,121	,184	1,428	,159
innova	,468	,119	,558	3,935	,000
supo	-,065	,101	-,078	-,642	,523

a. Dependent Variable: management



## الملحق (8)

نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية ومستوى الإبداع الإداري

1. نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار أثر بعد الثقافة البيروقراطية ومستوى الإبداع الإداري

### Regression

#### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	bureau <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: management

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,505 <sup>a</sup>	,255	,243	,47712

a. Predictors: (Constant), bureau

#### ANOVA<sup>b</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	4,823	1	4,823	21,188	,000 <sup>a</sup>
Residual	14,114	62	,228		
Total	18,938	63			

a. Predictors: (Constant), bureau

b. Dependent Variable: management

\

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,546	,374		4,131	,000
bureau	,476	,103	,505	4,603	,000

a. Dependent Variable: management

2. نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد الثقافة الإبداعية ومستوى الإبداع الإداري

### Regression

#### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	innova <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: management

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,629 <sup>a</sup>	,396	,386	,42948

a. Predictors: (Constant), innova

#### ANOVA<sup>b</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	7,501	1	7,501	40,668	,000 <sup>a</sup>
Residual	11,436	62	,184		

Total	18,938	63			
-------	--------	----	--	--	--

a. Predictors: (Constant), innova

b. Dependent Variable: management

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,602	,263		6,082	,000
innova	,528	,083	,629	6,377	,000

a. Dependent Variable: management

3. نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار أثر بعد الثقافة الداعمة ومستوى الإبداع الإداري

### Regression

#### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	supo <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: management

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,325 <sup>a</sup>	,105	,091	,52273

Predictors: (Constant), supo

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1,997	1	1,997	7,307	,009 <sup>a</sup>
Residual	16,941	62	,273		
Total	18,938	63			

a. Predictors: (Constant), supo

b. Dependent Variable: management

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,416	,314		7,686	,000
supo	,270	,100	,325	2,703	,009

a. Dependent Variable: management

# **The Impact of Organizational Culture on administrative Innovation**

**– A field study of commercial banks in the Agency of  
Jijel –**

**By**

**Idriss sahali**

**Hamza fekrache**

**Supervisor**

**Omar Beldjazia**

## **Abstract**

This study aimed to identify the dimensions of the prevailing organizational culture, and the level of Innovation in the administrative Agency of the commercial banks to Jijel, from the point of view of employees . In addition to identifying the extent of the impact of organizational culture prevailing at the administrative level of Innovation .

To achieve the objectives of the study, the researchers developed a questionnaire composed of three parts, aims first of them to know the characteristics of the study sample, while the second part aims to measure the independent variable represented in the organizational culture ( bureaucratic culture, and Innovation culture, supportive culture ) , and measures the third part of the dependent variable goal of the administrative level of Innovation.

Adopted the researchers relied on the method of scanning the overall study population, were distributed ( 80 ) questionnaire on a sample of the study, and of the staff of commercial banks, agencies Jijel, have been retrieved ( 64 ) questionnaire is valid for statistical analysis which is rate ( 80 %) of the questionnaires distributed.

The researchers used appropriate statistical methods to analyze the data including methods of descriptive statistics ( mean, standard deviation, and frequencies , and percentages ), and multiple regression , and simple regression.

The study reached the following findings:

- The level of organizational culture in the commercial banks to Jijel agencies from the viewpoint of its employees moderately prevalent, where the results showed that the degree of availability of bureaucratic culture came first , followed by the Innovation culture , then supportive culture .
- The level of Innovation in commercial banks administrative agencies Jijel from the perspective of the average level of existing employees.
- The results of the study, the presence of statistically significant effect of the organizational culture on the administrative level of Innovation.

Therefore, this study has concluded a series of recommendations including:

- 1- The need to accommodate the administrative organizational culture as a concept by the administrative leadership of commercial banks with the mandate of Jijel as an important anchor depends upon the success or failure of the application of administrative Innovation.
- 2- Establish training programs that help to understand and accommodate the organizational culture , and to benefit from the experiences of others in the application of administrative Innovation.
- 3- Work to simplify rules and regulations and work procedures, and stay away from the central and craft and in the implementation of Alchddd Formal issues and provide an opportunity for staff to develop rules and procedures for the completion of the tasks entrusted to them., It would provide a margin of freedom for employees to show their creativity.